

economic essence of the innovation process]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International humanitarian University], no. 11. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf> (accessed 15 January 2020).

8 Manuilovych Yu. M. (2013) Doslidzhennia sutnosti ta traktuvannia poniattia konkurentospromozhnist pidpriemstva [Research of the essence and interpretation of the concept of enterprise competitiveness]. *Marketynh i menedzhment*

innovatsii [Marketing and innovation management], no. 4. Available at: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (accessed 25 January 2020).

9 Kozlovskiy Ye. A. (2017) Konkurentospromozhnist produktii pidpriemstva cherez pryzmu hlobalnoi konkurentospromozhnosti [Competitiveness of the company's products through the prism of global competitiveness]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], no. 10(50). Available at: <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2017/10/208.pdf> (accessed 23 January 2020).

УДК 330.341.1:656.2

ІННОВАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Юсупова Т. М., ст. викладач,
Гонтар Н. О., аспірант (УкрДУЗТ)*

У статті досліджено стратегію розвитку АТ «Укрзалізниця», визначено ключові напрямки розвитку. В основі розвитку та модернізації АТ «Укрзалізниця» лежить стратегічно орієнтована ефективна інноваційна діяльність. Визначено, що нововведення повинні бути направлені на зростання кількості задоволених споживачів. Досліджено існуючі форми трансформації. Визначено основні напрямки інноваційної трансформації АТ «Укрзалізниця».

Ключові слова: інновації, інноваційна трансформація, модернізація, підприємства залізничного транспорту, стратегія розвитку.

ИННОВАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Юсупова Т. М., ст. преподаватель,
Гонтар Н. А., аспирант (УкрДУЗТ)*

В статье исследована стратегия развития АО «Укрзалізниця», определены ключевые направления развития. В основе развития и модернизации АО «Укрзалізниця» лежит стратегически ориентированная эффективная инновационная деятельность. Определено, что нововведения должны быть направлены на рост числа довольных потребителей. Исследованы существующие формы трансформации. Определены основные направления инновационной трансформации АО «Укрзалізниця».

© Юсупова Т.М.,
Гонтар Н.О.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 69, 2020

Ключевые слова: инновации, инновационная трансформация, модернизация, предприятия железнодорожного транспорта, стратегия развития.

INNOVATION IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF RAILWAY ENTERPRISES

*Yusupova T., Senior Lecturer,
Hontar N, Postgraduate Student (USURT)*

The article explores the development strategy of JSC "Ukrzaliznytsya" and identifies key areas of development. The basis of development and modernization of Ukrzaliznytsia JSC is a strategically oriented effective innovation activity. It is determined that innovations should be aimed at increasing the number of satisfied consumers. Existing forms of transformation are investigated.

It is proposed to begin the innovative transformation at JSC "Ukrzaliznytsya" with the awareness of the need for change.

At the initial stage of work with innovations it is impossible to do without overall coordination of the process, project management, methodological support, interaction with innovative subsystems and a separate budget for the experimental solution of issues. This task should be handled by an independent unit that reports to the highest ranking company official.

The main directions in which it is expedient to carry out innovative transformation are the following: introduction of high-speed traffic, which require new materials and technologies, including updating on a new technological basis of a common fleet of freight and passenger cars, locomotives and railway infrastructure; creation of a system of management of transport process and transport logistics; implementation of door-to-door and exactly-on-time cargo delivery technology based on the provision of commercial transport services, integration with other modes of transport and logistical management principles; improving the efficiency of the transport process through the introduction of information and management technologies; integration into the world transport complex on the principles of logistics management; simplification of procedures of registration of documents and calculations; creation of intelligent rail transport.

Key words: innovations, innovation transformation, modernization, railway enterprises, development strategy.

Постановка проблеми. Процес модернізації АТ «Укрзалізниця» покладено в основу стратегічного розвитку підприємства. Незважаючи на багатоманітність реформ, які мали місце в компанії, комплексних підходів до вирішення завдань розвитку та управління на підприємстві так і не було чітко сформульовано та обумовлює не можливість їх впровадження. Саме тому, сьогодні виникає необхідність розробки нової стратегії підприємства, яка дозволить: підвищити фінансово-економічну стабільність за рахунок

стійкого розвитку, росту доходності і рентабельності бізнесу; підвищити енерго-і ресурсоефективність компанії, знизити викиди і відхи, фокус на екологічній безпеці; підвищити рівень безпеки залізничної транспортної системи. Це в свою чергу потребує впровадження інновацій в усі сфери діяльності. Трансформація інноваційних та стратегічних напрямків, яка зараз відбувається в АТ «Укрзалізниця», поступово збагачує відносини суб'єктів діяльності, що спрямовується на задоволення інтересу споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічних і інноваційних питань є предметом багатьох наукових досліджень. Окремі проблеми розглядають такі вчені, як Дикань В.Л., Каличева Н.Є., Овчиннікова В.О., Токмакова І.В., Толстова А.В. та інші [1-5].

Так, дослідженню питань організації управління на підприємствах залізничного транспорту присвячено роботи Каличевої Н.Є. [2]. Вона зазначає, що незважаючи на те, що централізоване управління залізничним транспортом ґрунтується на госпрозрахункових відносинах як всередині, так і між виробничими системами, ще однією важливою особливістю є те, що основна продукція залізничного транспорту - перевезення - в закінченому вигляді утворюється, як правило, на рівні галузі. По суті, залізничний транспорт України функціонує як єдине підприємство з управлінням з єдиного центру.

Токмакова І.В. [3] при розгляді адаптивної системи управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України визнає, що з погляду управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту, важливо виділити основні параметри діяльності, що впливають на трансформацію якісних характеристик. Зокрема структурування параметрів доцільно здійснювати на основі таких елементів інноваційного розвитку: ресурсна база, інфраструктура, менеджмент, процес, людський капітал.

Однак, питання щодо впровадження інновацій в стратегічному розвитку залізничного транспорту потребують більш поглибленого дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні місця інновацій в стратегічному розвитку підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Стратегії розвитку АТ

«Укрзалізниця» ключовими цілями розвитку залізничного транспорту є забезпечення потреби у перевезеннях, інвестування у модернізацію АТ «Укрзалізниця», покращення фінансово-економічного стану, підвищення рівня безпеки, підвищення привабливості компанії-роботодавця, готовність до конкуренції з іншими представниками ринку.

Розроблена стратегія конкретизує політику розвитку товариства за всіма напрямками роботи – від організації перевезень, інвестування в оновлення парку до соціальної сфери та окреслює модель реорганізації компанії у середньостроковій перспективі та вперше зосереджує фокус на впорядкуванні активів Укрзалізниці, раціональному поводженню з ними [5].

Однією із важливих цілей стратегічного розвитку є підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця», яка є найбільшим роботодавцем у державі.

Для того щоб досягти поставлених цілей стратегією АТ «Укрзалізниця» передбачено впровадити низку стратегічних ініціатив. Це встановлення нових обґрунтованих тарифів, реорганізація всіх підрозділів товариства, розділення існуючих та нових перевізників із забезпеченням рівних умов доступу, раціоналізація та ефективність активів. Також знаходження механізмів для використання неефективної, з економічної точки зору, але соціально необхідної інфраструктури. Окремим пунктом програми є боротьба з корупцією.

Реорганізація товариства доцільно здійснювати за принципом переходу від регіональної до функціональної структури із наступними секторами: вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, виробництво та сервіс, інфраструктура, непрофільні активи під управлінням корпоративного центру.

Тарифна політика компанії повинна базуватися на встановленні обґрунтованих тарифів на рівні, що покривають витрати

активів упродовж їх життєвого циклу. Для цього необхідно визначити новий принцип формування тарифів, який дозволить відокремити тариф на доступ до існуючої інфраструктури і тариф на перевезення. Введення договорів про надання залізничних послуг соціально важливих перевезень пасажирів з органами державної влади дозволять сформувати механізм покриття витрат перевізника.

Для того щоб раціонально використовувати активи компанії стратегією слід визначити нові шляхи фінансування слабкої інфраструктури, прийняття конкретних рішень щодо непрофільних активів та гідного рівня соціального забезпечення команди співробітників.

Для прозорості компанії та очищення від негативних проявів відносно репутації доцільно реалізувати низку заходів боротьби з корупцією. Це може бути запуск комплаєнс-офісу, перехід до превентивної системи, посилення контролю.

Стратегічно важливими напрямками розвитку АТ «Укрзалізниця» є:

- організація перевезень і оновлення парку,
- забезпечення гідного рівня зарплат співробітників;
- забезпечення безпеки руху.

Досягнення зазначених напрямків та цілей розвитку доцільно здійснювати за рахунок введення нових прогресивних інноваційних процесів та найефективніших форм їх організації.

Як зазначають Дикань В.Л., Зубенко В.О. [1] «інновація» є джерелом одержання ефекту і задоволення нових чи підвищених потреб споживачів, в ролі яких виступають як зовнішні споживачі, так і самі підприємства-новатори.

Нововведення повинні бути направлені на зростання кількості задоволених споживачів, що сприятиме покращенню показників стабільної

високо ефективності підприємства АТ «Укрзалізниця».

Слід зазначити, що інновації відбивають прагнення вирішити питання, від якого нерідко залежить наше подальше існування. Вчасно визначена проблема і початок процесу трансформації зберігає та посилює свою актуальність і конкурентну перевагу. В національній практиці найчастіше зустрічається «наздоганяюча» трансформація, коли компанія повторює вже існуючий досвід. Такий підхід не дає довгострокової конкурентної переваги, а надає тимчасове задовільнення потреб. «Випереджаюча» трансформація - це здатність компанії максимально швидко підлаштуватися до змін навколишнього середовища, а ще краще - самою стати джерелом таких змін.

Інноваційну трансформацію на АТ «Укрзалізниця» слід починати з усвідомлення необхідності змін. Ця ідея повинна бути донесена кожному члену команди, до кожного працівника підприємств залізничного транспорту. Якщо зміни не потрібні, то і реалізовувати їх ніхто не має. У компанії можуть бути імітовані зміни, але насправді нічого не змінюватиметься. Тому велика увага необхідно приділяти залученню співробітників до пошуку нових можливостей для підприємства, що підтримує їх особовий розвиток. Призначення особливої і еволюційної мети дозволить об'єднати колектив і сприятиме особистим спрямуванням співробітників.

Крім того, необхідно робити усе можливе, щоб послуги підприємств залізничного транспорту були потрібні клієнтам. Тому на початковому етапі роботи з інноваціями неможливо обійтися без загальної координації процесу, проектного менеджменту, методологічної підтримки, взаємодії з інноваційними підсистемами і окремого бюджету на експериментальне вирішення питань. Цим завданням повинен займатися незалежний підрозділ, який підпорядковуватиметься

найвищому посадовцю підприємства. Потрібна також консолідована взаємодія з усіма внутрішніми контролюючими підрозділами в організації. Важливим чинником успіху, як показує практика, є наявність системи уніфікованих зв'язків для взаємодії із зовнішнім світом з питань інновацій, зондування, інтелектуальної власності і так далі.

Основними напрямками, в яких доцільне здійснювати інноваційну трансформацію є:

- впровадження високошвидкісного руху, які потребують нові матеріали і технології, у тому числі оновлення на новій технологічній основі загального парку вантажних і пасажирських вагонів, локомотивів та залізничної інфраструктури;

- створення системи управління перевізним процесом і транспортної логістики;

- реалізація технології доставки вантажів на засадах «від дверей до дверей» і «точно в строк» на основі надання комерційних транспортних послуг, інтеграції з іншими видами транспорту і логістичними принципами управління;

- підвищення ефективності перевізного процесу за рахунок впровадження інформаційно-керуючих технологій;

- інтеграція в світовий транспортний комплекс на принципах логістичного управління;

- спрощення процедур оформлення документів і розрахунків;

- створення інтелектуального залізничного транспорту.

Важливими критеріями для впровадження інновацій є їх ефективність, окупність. Є різні підходи до оцінки окупності інноваційних проектів. Безліч прикладів, коли компанії вкладали величезні кошти в розробку, а в результаті залишалися у збитку, тільки підтверджує необхідність цієї оцінки. І не менше випадків, коли фірми інвестували незначні

ресурси, але доходи потім перевершували усі очікування. Багато компаній, які славляться своєю інноваційністю, зовсім не лідери в питаннях прибутковості, проте вони продовжують залишатися лідерами на своїх ринках. Найбільш вигідним вкладенням практично для будь-якої компанії, якщо говорити про повернення інвестицій, є вкладення в розвиток інноваційного потенціалу співробітників. В деяких компаніях програми корпоративного підприємництва демонструють сотні відсотків повернення на інвестиції.

В процесі інноваційної трансформації слід враховувати, що знання і інформація можуть гальмувати процес пошуку новаторських ідей і технологій. Попередній досвід інколи може заблокувати здатність бачити щось нове. Тому окрім знань і попереднього досвіду творчим елементом інноваційного процесу є експеримент. Говорячи про інноваційні зміни, треба враховувати особливості особової трансформації співробітників, поведінкові і корпоративну культуру колективу в цілому.

Процес трансформації досить тривалий. Визначаючи основним завданням короткострокові фінансові результати керівництво не слід обмежувати ресурсне забезпечення власної масштабної інноваційної програми.

Віддача від інвестування в інновації доволі не однозначний показник. Це не тільки прибуток, як премія за створення для споживача цінності. Вірогідність отримання прибутку кличе інноваційні рішення постійно підвищувати цю цінність і таким чином збільшувати. Інновації мають особливу відповідальність, тому починати діяти треба вже зараз. Необхідно використати вже накопичений досвід, у тому числі і в нашій країні. Важливо розуміти і актуалізувати власне призначення і призначення підприємства. Керівники

компанії повинні розуміти, що інноваційний шлях призводить до змін та новим викликам. У цій подорожі доведеться мінятися самому особисто, відмовлятися від звичних засад і принципів, постійно експериментувати, вчитися новому і при цьому ніколи не втрачати свідомості важливості процесу.

Висновок. Таким чином, забезпечення стратегічного розвитку АТ «Укрзалізниця», реалізацію зазначених в стратегії розвитку ключових напрямків доцільно здійснювати шляхом інноваційної трансформації в усіх сферах діяльності. Це потребує визначення ключових пріоритетів, критеріїв вибору інновацій. Крім того, правильне мотивування менеджерів до інноваційної діяльності сприятиме спрямованому залученню спеціалістів до загальної координації процесу інноваційної трансформації.

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
3. Катуніна І. В. Инновационное развитие предприятий железнодорожного транспорта в условиях стратегических изменений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitie-predpriyatij-zheleznodorozhnogo-transporta-v-usloviyah-strategicheskikh-izmeneniy>
4. Токмакова І.В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України/ І.В. Токмакова // Вісник

економіки транспорту і промисловості - 2017.- №57 – С. 137-143.

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. Стратегія АТ «Укрзалізниця» окреслює ключові цілі розвитку компанії до 2023 року за всіма напрямками роботи [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/496727/

7. Меняйся, чтобы выжить: что такое инновационный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mind.ua/ru/openmind/20188459-menyajsya-chtoby-vyzhit-hto-takoe-innovacionnyj-menedzhment>

8. Кабмин принял стратегию Укрзалізниці до 2023 года, документ еще не опубликован, но мы его уже изучили. Как изменится железная дорога? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://biz.liga.net/all/transport/article/svobodnyu-rynok-i-poezda-na-donbass-samoe-vajnoe-iz-strategii-uz>

REFERENCES

1. Dykanj V.L., Zubenko V.O. (2008) Zabezpechennja efektyvnosti innovacijnoji dijajlnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transportu: monoghracija [Ensuring the effectiveness of innovation of railway undertakings: monograph]. – Kh.: UkrDAZT, 194
2. Kalycheva N. Je. (2014) Orghanizacija upravlinnja na pidpryjemstvakh zaliznychnogho transportu v suchasnykh umovakh [Organization of management at the enterprises of railway transport in modern conditions] *Bulletin of economy of transport and industry*. No 45, pp. 167
3. Katunina I. V. Innovatsionnoe razvitie predpriyatij zheleznodorozhnogo transporta v usloviyakh strategicheskikh izmeneniy [Innovative development of

railway transport enterprises in the conditions of strategic changes] Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitie-predpriyatiy-zheleznodorozhnogo-transporta-v-usloviyah-strategicheskikh-izmeneniy>

4. Tokmakova I.V. (2017) *Adaptivna systema upravlinnja innovacijnym rozvytkom zaliznychnogo transportu Ukrainy* [Adaptive system of management of innovative development of railway transport of Ukraine] *Bulletin of economy of transport and industry*. No57. pp. 137-143.

5. Tolstova A.V. *Zaliznychnyj kompleks Ukrainy jak osnova ekonomichnoji bezpeky krajiny* [Railway complex of Ukraine as the basis of economic security of the country] *Bulletin of economy of transport and industry*. No37. pp.75-78.

6. *Strateghija AT «Ukrzaliznycja»* okresljuje ključovi cili rozvytku kompaniji do 2023 roku za vsima naprjamkamy roboty [Ukrzaliznytsia's strategy outlines key goals

for the company until 2023 in all areas of work]. Available at:

https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/496727/

7. Menyaysya, chtoby vyzhit': chto takoe innovatsionnyy menedzhment [Change to survive: what is innovation management]. Available at:

<https://mind.ua/ru/openmind/20188459-menyajsya-chtoby-vyzhit-chto-takoe-innovacionnyj-menedzhment>

8. Kabmin prinyal strategiyu Ukrzaliznitsi do 2023 goda, dokument eshche ne opublikovan, no my ego uzhe izuchili. Kak izmenitsya zheleznaya doroga? [The Cabinet of Ministers adopted the Ukrzaliznytsi strategy until 2023, the document has not yet been published, but we have already studied it. How will the railway change?]. Available at:

<https://biz.liga.net/all/transport/article/svobodnyy-rynok-i-poezda-na-donbass-samoe-vajnoe-iz-strategii-uz>