

Біліченко В.В., к.т.н., Романюк С.О., аспірант  
ВНТУ, м. Вінниця

## ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Наведенні основні напрямки інноваційної стратегії на автотранспортному підприємстві та умови їх успішного впровадження. Розроблено схему розвитку автотранспортного підприємства при програмно-цільовому управлінні інноваційною діяльністю.*

### ***Вихідні передумови та постановка завдань дослідження***

Підприємства автомобільного транспорту функціонують в складних умовах. Існує цілий ряд проблем: жорстка конкурентна боротьба за ринки перевезень; рухомий склад та виробничо-технічна база потребують оновлення та модернізації; існуюча система управління підприємством не є ефективною, оскільки базується на традиційних методах управління; недостатньо уваги приділяється розробці стратегій розвитку підприємства. В ринкових умовах окремі автотранспортні підприємства (АТП) при зниженні прибутків намагаються розширити сфери надання послуг, об'єми виробництва, збільшити продуктивність праці, підвищити якість послуг. На ринку, який поступово насичується транспортними послугами, це, з однієї сторони, дасть можливість сформуватися новим потребам, що змусить АТП створити і випустити якісно нову, індивідуалізовану послугу чи комплекс послуг, а з іншої сторони, щоб покращити сервіс та витримати конкуренцію, необхідно модернізувати та оновити технологію виробництва, техніку, покращити організацію та управління на АТП [1]. При цьому постають питання, як це зробити з мінімальними затратами, який саме вибрати напрямок розвитку і чи принесе він позитивний результат.

Позитивний результат і успішна діяльність підприємства багато в чому залежать від його здатності до інноваційної діяльності — діяльності, яка спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [2]. Тому виникає необхідність знайти і обґрунтувати таку інноваційну стратегію розвитку, яка б підвищила ефективність роботи автотранспортного підприємства, зробила послуги конкурентоспроможними, підвищила престиж підприємства на ринку.

В багатьох роботах обґрунтовані і представленні пріоритетні напрямки інноваційної стратегії розвитку економіки країни [3] чи окремих її регіонів [4]. В той же час робіт по розробці і впровадженню інноваційної стратегії розвитку на самому підприємстві недостатньо, особливо тих, які можна було б використати для АТП. Проблеми методичних підходів до розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств розглядаються в роботах Л. Безчасного, І. Бланка, Г. Дібніса, В. Мельника, В. Колосука [5]. Проте не можна використовувати стратегії інноваційного розвитку, які розроблялися для промислового підприємства, на автотранспортному, оскільки вони мають принципові відмінності, які полягають у різному призначенні підприємств, різних стратегічних напрямках і умовах діяльності.

Формальна **постановка задачі** розвитку автотранспортного підприємства зводиться до формування покрокового плану розробки інноваційної стратегії розвитку, яка дозволить підвищити ефективність роботи автотранспортного підприємства в реальних умовах функціонування, оскільки, як свідчить світовий досвід, — інновації сьогодні є визначальною частиною економічного зростання будь-якого підприємства і галузі.

### *Планування стратегії інноваційного розвитку АТП*

На сьогоднішній день інновації з погляду конкретного підприємства розглядаються як один з основних засобів їхньої адаптації до зовнішнього середовища. Для реалізації інноваційної стратегії потрібні певні ресурси, які на підприємстві, як правило, відсутні, тому необхідно вибрати ту стратегію, яка принесе максимальний прибуток і буде мати довгострокову перспективу.

Інноваційний розвиток містить у собі значний потенціал економічного росту автотранспортного підприємства, але принести позитивні результати може тільки розумна, орієнтована на відтворювальний процес інноваційна політика підприємства з врахуванням стратегічних цілей, сучасних методів управління виробництвом, пріоритетів та специфіки підприємства і транспортної галузі в цілому.

Серед багатьох сучасних підходів та методів управління інноваційною діяльністю найбільш прийнятним є програмно-цільовий метод управління для підприємств автомобільного транспорту.

Програмно-цільовий метод — це спосіб вирішення великих і складних задач, таких як розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства, завдяки формуванню та впровадженню програмних заходів, які орієнтуються на досягнення попередньо поставлених цілей.

Отже, використовуючи програмно-цільовий метод управління та планування інноваційної діяльності, необхідно заздалегідь сформувати і намітити міри і заходи, які потрібно реалізувати, щоб забезпечити здійснення поставленої цілі підприємства. При цьому цілі пов'язуються з ресурсами і матеріальними можливостями кожного окремого підприємства за допомогою розроблених програм. Розвиток автотранспортного підприємства при програмно-цільовому управлінні інноваційною діяльністю зображено у вигляді схеми на рис. 1.

Програмно-цільовий метод розглядає ціль, не як єдину систему, а як сукупність цілей і цільових задач, які утворюють багаторівневу, ієрархічно побудовану цільову схему, яка охоплює всі елементи, досягнення яких дасть можливість вирішити поставлену задачу і реалізувати головну ціль. Ціль, яку перед собою ставить підприємство, повинна бути чітко продуманою. Наприклад, ціллю будь-якого підприємства може бути отримання додаткового прибутку, або покращення ефективності роботи, або підвищення конкурентоспроможності підприємства, або забезпечення своєчасної доставки вантажів, чи покращення якості обслуговування пасажирів.

Досягнути цього підприємство може реалізувавши такі підцілі: ціль 1 — оновлення рухомого складу, ціль 2 — освоєння нового сегмента ринку транспортних послуг і т. ін.

Значимість окремих цілей, безумовно, різна на окремих етапах розвитку АТП, і це слід враховувати при виборі шляхів їх реалізації. Реалізація окремих цілей можлива в один і той же час, наприклад, забезпечення фінансової стабільності АТП прямо пов'язано зі збільшенням його прибутків. Однак часто покращення результатів діяльності по відношенню до однієї цілі може привести до погіршення результатів з позиції досягнення іншої. Так, наприклад, якщо ціллю АТП є освоєння ним певного сегмента ринку транспортних послуг, що є можливим при тимчасовому зниженні тарифу на ці послуги, то це приведе до зменшення прибутків, тобто до тимчасового віддалення від іншої цілі. Тому важливо розробити не тільки напрямки інноваційної стратегії, а й правильно пов'язати їх між собою за допомогою програмно-цільового методу управління.

Оскільки шляхом реалізації цілей підприємства була обрана інноваційна стратегія, то необхідно розглянути умови її успішного впровадження. По-перше, необхідно визначити інтегральний інноваційний рівень підприємства з метою виявлення слабких місць технологічного, організаційного і управлінського процесу, зробити оцінку ступеня його відповідності сучасним вимогам і стандартам, які пред'являються до якості і конкурентоспроможності послуг.

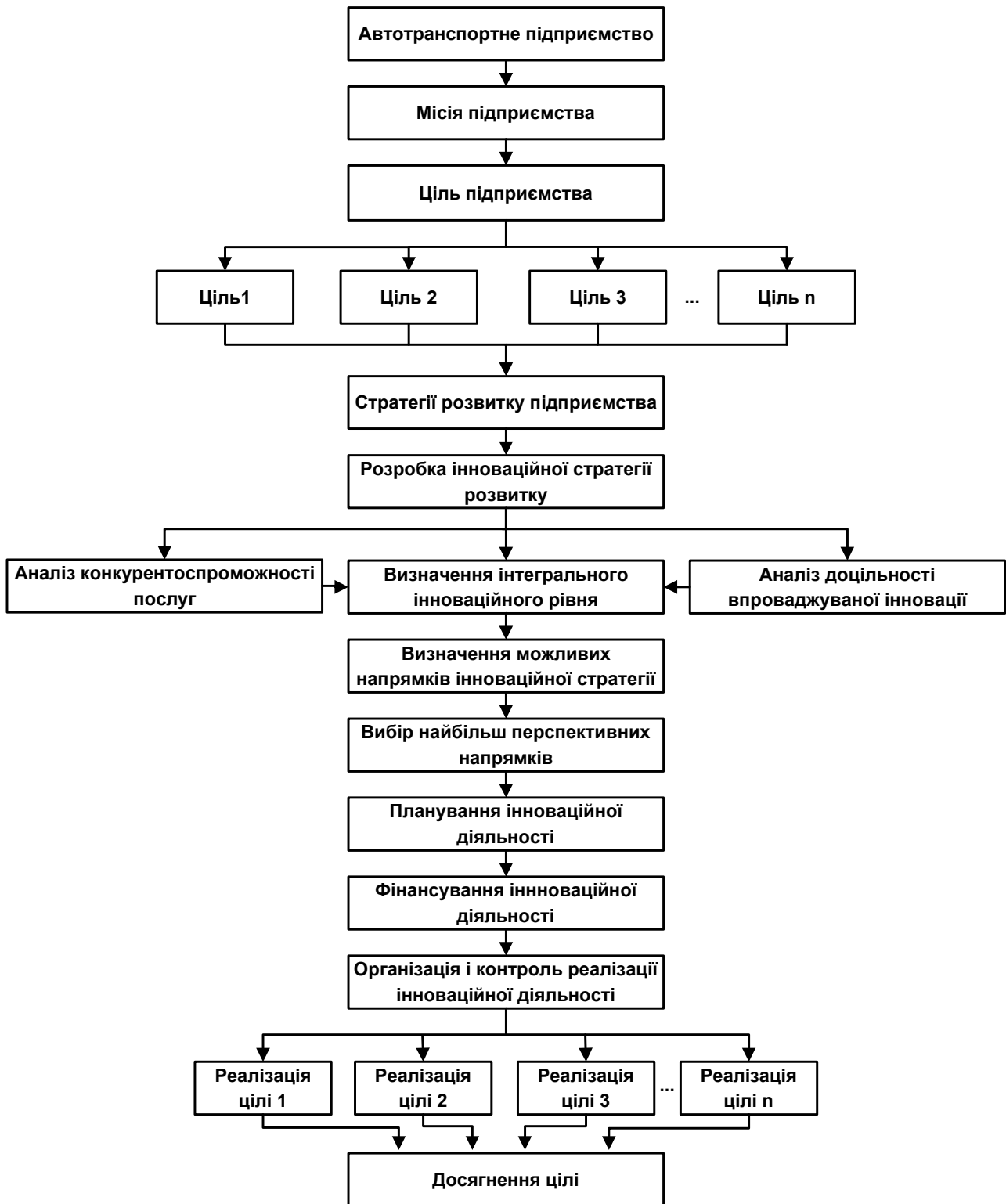


Рис. 1. Схема розвитку автотранспортного підприємства при програмно-цільовому управлінні інноваційною діяльністю

Інтегральний інноваційний рівень складається з чотирьох інноваційних рівнів, які в повній мірі висвітлюють всі сторони автотранспортного підприємства і визначається по формулі:

$$F_{i.n.p.} = \sum_{i=1}^k F_1 + F_2 + F_3 + F_4, \quad (1)$$

- де  $F_1$  — інноваційний рівень рухомого складу;  
 $F_2$  — інноваційний рівень виробничо-технічної бази;  
 $F_3$  — інноваційний рівень організації виробництва;  
 $F_4$  — інноваційний рівень управління.

За допомогою проведення аналізу конкурентоспроможності послуг і вивчення ринку визначають чи задоволений клієнт якістю та кількістю послуг, чи відповідає послуга вимогам ринку, чи є на неї попит.

Показник конкурентоспроможності транспортних послуг у цілому по автотранспортному підприємству визначається за формулою [6]:

$$K_{mn} = \sum_{z=1}^s D_z K_{mn}^s, \quad (2)$$

де  $K_{mn}$  — підсумковий показник конкурентоспроможності транспортних послуг у цілому по автотранспортному підприємству;

$D_z$  — питома вага  $z$ -го виду перевезень у загальному обсязі перевезень автотранспортного підприємства;

$s$  — кількість видів перевезень, здійснюваних автотранспортним підприємством (кількість сегментів ринку, на яких є присутнім підприємство)  $z = (1, 2, \dots, s)$ .

Аналіз доцільності впроваджуваної інновації дасть можливість визначити наскільки раціональною буде інновація в даний час і чи варто її впроваджувати взагалі. Також потрібно зробити відбір інновацій, які необхідно здійснити для підвищення інноваційного рівня підприємства і забезпечення досягнення цілей.

Можливі стратегії розвитку на автотранспортному підприємстві включають в себе стратегії оновлення, спеціалізації, розширення, диверсифікації, реструктуризації. Впровадження цих стратегій принесе позитивні результати тільки за умови використання інновацій. Інновація охоплює весь спектр видів діяльності підприємства — від досліджень і розробок і аж до маркетингу, орієнтуючи виробництво на створення послуг, відмінних від тих, що створюються підприємствами конкурентами.

На АТП можуть розроблятися, використовуватися та впроваджуватися інноваційні продукти — нові види послуг; інновації-технології — нові форми організації забезпечення працездатності автомобілів чи вдосконалення виробничо-технічної бази, нові методи організації перевезень; інновації-управління — автоматизація процесів управління. Кожне підприємство має обрати свій перспективний напрямок інноваційної стратегії чи вдало поєднати декілька. Це буде залежати значною мірою від можливостей здійснення повномасштабного фінансування, доступу підприємства до джерел ресурсів, оптимального розподілу грошових надходжень між поточною виробничою та інноваційною діяльністю підприємства, наявність високопрофесійного персоналу. З цією метою вибирається за певними критеріями найбільш перспективний напрямок інноваційної діяльності та проводиться планування та фінансування його аж до повної реалізації. На сьогоднішній день до найбільш перспективних напрямків інноваційної діяльності слід віднести основних чотири: рухомий склад, виробничо-технічна база, організація виробництвом та управління.

Організацію та контроль за інноваційною діяльністю і всіма етапи її реалізації має здійснювати керівництво підприємства. При реалізації цілей підприємство отримує певну вигоду: чи то оновлення рухомого складу, чи то підвищення попиту на послуги. У цілому це веде до отримання додаткового прибутку завдяки впровадженій інноваційній стратегії. Відбувається обмін — «прибуток-інновація», кошти отриманні підприємством в результаті такого обміну покривають витрати по створенню і впровадженню інновацій, приносять прибу-

ток від реалізації, виступають стимулом до створення нових інноваційних рішень та джерелом фінансування нових інновацій.

### ***Висновки***

Отримання додаткового прибутку, підвищення ефективності роботи, покращення організації і управління виробництвом на автотранспортному підприємстві в сучасних ринкових умовах можливе при використанні інноваційної стратегії розвитку. Розроблена схема розвитку автотранспортного підприємства при застосуванні програмно-цільового управління інноваційною діяльністю дасть можливість раціонально поєднати і використати всі ресурси підприємства з метою виконання максимальної транспортної роботи при перевезенні вантажів і пасажирських перевезеннях і відкриє нові можливості для АТП.

### ***Список літератури***

1. Экономика автомобильного транспорта / А.Г. Будрин, Е.В. Будрина, М.Г. Григорян [и др.]; под. ред. Г.А. Кононова. — [3-е изд.]. — М.: Издательский центр «Академия», 2008. — 320 с.
2. Слюсаренко О.А. Инновационная активность в Украине: состояние и проблемы развития / О. А. Слюсаренко // Инновации. — 2007. — № 08 (106). — С. 6-13.
3. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія / Зянько В.В. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. — 397 с.
4. Бабець І.Г. Проблеми і перспективи розвитку інноваційної діяльності у Львівській області / І.Г. Бабець // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. — Чернівці: АНТ Лтд, 2003. — Вип. I. — С. 263-266.
5. Коваль А.А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі) / А.А. Коваль // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 4 (58). — С. 143-150.
6. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 “Підприємництво, менеджмент та маркетинг”/ Г.С. Бондаренко. — Харків, 2004. — 20 с.

Стаття надійшла до редакції 30.04.09  
© Біліченко В.В., Романюк С.О., 2009