

УДК 331.658

JEL M12, 015, 031

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-4

Голобородько Г.Я.

аспірант,

Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4273-4237>

Hlib Holoborodko

State University of Infrastructure and Technologies

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

FEATURES OF THE FORMATION AND PRACTICAL IMPLEMENTATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN TRANSPORT ENTERPRISES

Анотація. Стаття присвячена особливостям формування та впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортних підприємствах. Запропоновано мотиваційний механізм для адаптації до сучасних умов функціонування та підвищення конкурентоспроможності. В основу механізму покладено взаємозв'язок між стратегічними цілями організації, інноваційними інструментами та метриками. Розглянуто інструменти інноваційного розвитку у контексті функціонування транспортних підприємств під час військового стану. Проаналізовано етапи практичної реалізації механізму та вплив механізму на різні сфери діяльності підприємства, зокрема взаємозв'язок між цілями підприємства, інноваційними інструментами та метриками моніторингу. Визначено подальші науково-практичні завдання, пов'язані з темою дослідження.

Ключові слова: мотиваційний механізм, інноваційний розвиток, транспортні підприємства, делегування, інновації, персонал

Abstract. Introduction. The article addresses the critical challenges facing transport enterprises in a volatile market environment and the need for effective motivational mechanisms to foster innovative development. It explores how innovation has become an urgent necessity for maintaining competitiveness, particularly in the context of significant economic and operational disruptions. **Purpose.** The study aims to propose a comprehensive motivational mechanism for innovative development tailored to the specific needs of transport enterprises. This mechanism is designed to enhance innovation by creating a supportive organizational environment and aligning with strategic and tactical goals. **Methods.** The research employs a combination of literature review and practical analysis, focusing on existing motivational frameworks and their application in the transport sector. The study integrates theoretical insights with empirical data to develop a robust model for innovation-driven motivation. The graphical representation method is used for describing the model of motivation mechanism. **Results.** The proposed mechanism emphasizes the creation of a flexible motivational system that adapts to the dynamic external environment. Key findings highlight the importance of aligning motivational strategies with organizational goals, fostering employee engagement, and facilitating the implementation of innovative practices. The research also identifies critical metrics for assessing the effectiveness of the implemented innovations, ensuring continuous improvement and strategic alignment using continuous feedback from the employees and departments together with documenting newly created business processes to make sure that best practices stay in a company to bring the additional value to the services. **Conclusions.** The study concludes that the effective implementation of the motivational mechanism significantly enhances the innovative potential of transport enterprises. It underscores the necessity of monitoring and refining motivational strategies to respond to emerging challenges and opportunities. The proposed model provides a practical framework for transport companies to achieve sustained innovation and competitive advantage in a rapidly changing market landscape.

Keywords: motivational mechanism, innovative development, transport enterprises, delegation, innovation, personnel.

Постановка проблеми. Сучасні транспортні підприємства стикаються з викликами, пов'язаними із зростаючою конкуренцією та потребою в інноваціях для збереження конкурентоспроможності. Впровадження ефективного мотиваційного механізму дозволяє стимулювати інноваційний розвиток і забезпечувати адаптацію до нових ринкових умов, що є ключовим фактором стійкого зростання.

Актуальним постає питання інтенсивного впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальних змін. Одним із ключових факторів успішної реалізації інновацій є ефективний мотиваційний механізм, що здатен стиму-

лювати співробітників до творчого підходу та адаптації до нових технологій і процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх десяти років питання інновацій набуло особливої актуальності для бізнесу, що обумовило зростання кількості досліджень, присвячених темі мотиваційних механізмів інноваційного розвитку серед вітчизняних учених. Розробка інноваційних підходів та впровадження нових технологій розглядаються як ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності та адаптації підприємств до динамічних умов ринку, що підкреслює важливість цієї проблематики в наукових колах та актуальність пошуку оптималь-

них рішень для їх реалізації. Зокрема, мотиваційний механізм інноваційного розвитку досліджували вітчизняні науковці О.В. Прокопенко [1], В.Л. Карпенко [2], Т.Г. Дудар [3], О.І. Хлопкіна-Гнатенко [4], М. Семикіна [5]. Питання побудови мотиваційного механізму управління інноваціями розглянуто і досліджувалося Ю.В. Белянською [6].

Мета статті. Запропонувати власну концепцію мотиваційного механізму інноваційного розвитку, яка, з одного боку, інтегрує ідеї провідних дослідників, а з іншого — виступає гнучким інструментом для впровадження змін у роботі транспортних підприємств. Запропонована концепція має бути здатною забезпечити ефективну адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі та сприяти активізації інноваційної діяльності в рамках галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Після початку повномасштабної збройної агресії росії проти України 24 лютого 2022 року суттєво змінилася економічна ситуація в Україні: через проблеми пов'язані зі зміною попиту, зміною ринку праці через відтік кадрів за кордон, нестабільність з постачанням ресурсів та інші проблеми, пов'язані з веденням бойових дій транспортні підприємства опинилися у принципово новій економічній ситуації, що вимагає нових підходів до вирішення актуальних проблем.

Таким чином, питання стимулювання інноваційної діяльності на транспортних підприємствах перетяє бути пов'язаним виключно з питанням розвитку та стратегічною перспективою, а перетворилося на нагальну потребу, що вимагає негайних рішень, які дозволять забезпечити конкурентоспроможність і, відповідно, виживання на ринку. Проаналізуємо підходи науковців, визначимо їх сильні сторони та шляхи вдосконалення.

О.В. Прокопенко [1] пропонує декомпозицію мотиваційного механізму інноваційного розвитку на чотири складові, кожна з яких є окремим мотиваційним механізмом:

1. Споживання продуктових інновацій.
2. Виробництва продуктових інновацій
3. Впровадження інноваційних розробок
4. Розроблення інноваційних проєктів

На думку науковця, важливим є дослідження та впровадження кожного механізму окремо, що призведе до створення ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку. Основною метою розгортання мотиваційного механізму інноваційного розвитку на думку дослідниці є імплантація цілей інноваційного розвитку в інтереси споживачів, товаровиробників й інших суб'єктів ринку [1].

В.Л. Карпенко [2] визначає мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства як систему зі зворотним зв'язком, яка містить сукупність стимулів, що формують у вищого менеджменту мотиваційні переваги до використання інновацій як основного засобу здобуття підприємством конкурентних переваг, методів оцінювання досягнутих результатів і способів їхнього врахування у подальших рішеннях для коригування стимулів у разі їх низької ефективності.

Т.Г. Дудар і В.В. Мельниченко [3] наголошують на ролі вищого керівництва у ініціюванні інноваційних змін та створенні середовища та системи мотивації для співробітників для залучення інноваційних підходів у

роботу, що в результаті формує інноваційний тип мислення персоналу.

О.І. Хлопкіна-Гнатенко [4] визначає мотиваційний механізм інноваційного розвитку як створення «режиму найкращого сприяння» для тих, хто прагне вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності організацій загалом, рушійною силою виступає система стимулів від керівництва для співробітників

Ю.В. Белянська [6] досліджує управлінські аспекти впровадження інновацій на транспортному підприємстві і розглядає питання втілення механізму управління інноваціями на транспортних підприємств з урахуванням специфіки галузі та актуальних викликів на ринку. Механізм управління інноваціями на транспортному підприємстві у розумінні дослідниці є взаємопов'язаною сукупністю структурних елементів зі зворотним зв'язком, що, на відміну від існуючих на момент дослідження підходів, базується на запропонованій системі принципів управління інноваціями (технологічних, управлінських та оціночних) і включає три основні блоки: «Загальнотеоретичні засади», «Елементи» та «Впровадження».

Автор погоджується з підходами В.Л. Карпенко [2] та Т.Г. Дудар і В.В. Мельниченко [3], які розглядають процес формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку як такий, що працює «зверху вниз», тобто першочергово стимулюється інноваційне мислення серед вищого керівництва, оскільки їх залучення є ключовою для успіху внаслідок безпосередньої залученості до стратегічних цілей, володіння інформацією про важливі економічні показники підприємства, та розуміння безпосереднього впливу інноваційної діяльності на організацію. Внаслідок цього можливим стає поступове розширення впливу мотиваційного механізму інноваційного розвитку на середню ланку керівництва та рядових співробітників, що забезпечить гармонійне прийняття та ефективне впровадження на всіх рівнях організації.

Дослідники сходяться на думці, що мотиваційний механізм інноваційної діяльності організації повинен бути орієнтований на створення сприятливого середовища для стимулювання інновацій всередині підприємства як на різних рівнях управління так і серед безпосередніх виконавців. Дана ідея прямо висловлена у [4], але опосередковано присутня і у інших дослідників. З нашої точки зору цікавим вбачається не тільки створення сприятливого середовища, а й документальне закріплення нових практик виконання задач, створення бази знань, що сприятиме розширенню інноваційного потенціалу та можливість використання нового досвіду у різних підрозділах підприємства.

Результати досліджень О.В. Прокопенко [1] вбачаються системними та глобальними завдяки виділенню складових у мотиваційному механізмі інноваційного розвитку і аналізі ролі кожної складової окремо, що може стати дієвим інструментом для великих організацій, які мають вагомий частку на ринку і, зокрема, мають достатньо ресурсів для формування кожного із складових механізмів, наприклад, мотиваційного механізму споживання інновацій серед споживачів продукту чи послуги. Натомість, для невеликих підприємств впровадження інновацій найчастіше пов'язано з можливістю оптимізації ресурсів, необхідних для виконання задач, розробки нових продуктів або послуг та вико-

ристання сучасних засобів маркетингу, тобто, можна стверджувати, що невеликі підприємства схильні впроваджувати інновації, які не потребують великих інвестицій і максимізують рентабельність цих інвестицій.

Зазначимо, що у дослідженнях [1–4] формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку розглянуто на високому рівні абстракції, що з одного боку дає можливість гнучко використати дослідження на практиці, впроваджуючи наукові доробки на підприємствах, з іншого боку, передбачає використання великої кількості управлінських ресурсів для адаптації підходів до стратегічних і тактичних цілей організацій, наявних ресурсів та специфіки бізнес-процесів. На думку авторів важливою складовою мотиваційного механізму інноваційного розвитку мають бути певні показники ефективності та моніторинг цих показників, зокрема діагностика вихідних значень показників та регулярні вимірювання під час впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку, що дозволяє аналізувати динаміку змін показників та швидко реагувати на ці зміни. Важливим з управлінської точки зору вбачається також диференціація сфер впливу мотиваційного механізму інноваційного розвитку всередині підприємства після впровадження, що може відкрити нові можливості для зростання організації.

У дослідженнях механізму управління інноваціями на транспортному підприємстві Ю.В. Белянська пропонує будувати механізм як відкриту і динамічну систему, здатну швидко адаптуватися до змін динаміки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, враховувати особливості операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства, зокрема у транспортній галузі, і будуватись на принципах, реалізація яких буде сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємства [6]. На основі аналізу результатів досліджень [1–4] доповнимо, що побудова мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства має також:

1) Впроваджуватись на всіх рівнях керівництва від вищого, до управлінців.

2) Створювати сприятливе середовище для стимулювання інновацій, оформлення їх у якості бізнес-процесів та стандартів з можливістю подальшого використання та масштабування іншими підрозділами та працівниками всередині організації

3) Давати загальну “дорожню карту” для практичної реалізації для підприємств різного рівня від малого бізнесу до корпорацій.

4) Ґрунтуватися на визначених і важливих для конкретної організації метриках, які корелюють з цілями організації; забезпечувати постійний моніторинг визначених метрик та можливість реагувати на значні відхилення.

Серед основних передумов впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства можна виділити наступні:

- 1) зміни у зовнішньому середовищі;
- 2) трансформація ринку праці та споживання;
- 3) неможливість досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою існуючих підходів;
- 4) необхідність пошуку нових рішень для збереження конкурентоспроможності.

Актуальність зазначених передумов набуває особливого значення в умовах функціонування україн-

ської економіки під час повномасштабного вторгнення росії. Економіка України, зокрема її транспортний сектор, переживають одну з наймасштабніших адаптацій до змін зовнішнього середовища [7]. Ринок праці зазнає значного впливу через відтік кадрів за кордон та мобілізаційні заходи, що тривають з початку збройної агресії [8]. Нemoжливість авіаційних перевезень та недоступність значної частини водних маршрутів [9] підкреслює необхідність пошуку інноваційних рішень для збереження конкурентоспроможності транспортних підприємств у цих умовах.

З огляду на розглянуті передумови, метою впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортних підприємствах є сприяння інноваційному розвитку транспортного підприємства, задоволення існуючих потреб у інноваціях з метою збереження конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Завданням мотиваційного механізму інноваційного розвитку буде на основі обраних інструментів інноваційного розвитку, визначити корпоративні заходи та інші способи найефективнішим чином впровадити інструменти у роботу підприємства, сформувати відповідні бізнес-процеси та налагодити процес моніторингу на основі метрик, що будуть пов'язані з цілями підприємства.

Автор пропонує користуватись наступними принципами при розробці та впровадженні мотиваційного механізму інноваційного розвитку:

1. Комплексність – необхідно враховувати місце підприємства в транспортній екосистемі України. З одного боку, це передбачає оцінку існуючої транспортної інфраструктури та логістичних ланцюгів, в яких працює компанія. З іншого боку, слід оцінити можливий вплив інновацій на загальну діяльність підприємства, зокрема на його ефективність, конкурентоспроможність та взаємодію з іншими учасниками ринку та споживачами послуг.

2. Прозорість – структура інструментів мотивації, стимулів, винагород, процедура і порядок моніторингу має бути зрозуміла співробітникам на всіх рівнях.

3. Доцільність – інноваційні заходи повинні бути обґрунтованими та відповідати цілям організації на різних рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Це означає, що кожне нововведення має бути спрямоване на досягнення загальних цілей підприємства, враховувати поточні завдання і ресурси, а також бути релевантним до конкретних умов функціонування організації.

4. Систематичність – впровадження інновацій на постійній основі має відбуватися впродовж стратегічно значущого періоду часу, відбуватися постійно, послідовно, з моніторингом показників, на які впливають інновації та кореляції результатів інноваційних заходів з цілями підприємства.

Зауважимо, що інновації самі по собі не є гарантією досягнення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного часу. Згідно з запропонованим принципом доцільності, впровадження інновацій під час реалізації мотиваційного механізму інноваційної діяльності транспортного підприємства має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей підприємства. Інновації повинні ефективно використовувати наявні матеріальні та немате-

ріальні ресурси або стимулювати залучення нових, наприклад через інвестиції.

Таким чином, важливим постає питання вибору інструментарію для стимулювання інноваційної діяльності, а також заходів, що забезпечать найефективніше впровадження цих інструментів. Також необхідно визначити метрики, які зроблять можливим моніторинг прогресу у впровадженні стимулюючих механізмів. Метрики мають чітко відображати не лише кількісні зміни, але й якісні зрушення в організаційних процесах, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в інноваційній діяльності. Метрики виступатимуть як показник і як складова процесу моніторингу впровадження інструментів, іншими складовими будуть зацікавлені особи та відповідальні за проведення заходів з впровадження інструментів та відповідальні за налагодження бізнес-процесів.

У якості прикладу розглянемо наступні інструменти інноваційного розвитку:

1) Науково-дослідні роботи – розширення, поглиблення, систематизація знань та отримання необхідних результатів для створення нових видів техніки, технологічних процесів і прогресивних методів організації та оперативного управління виробництвом [10, с. 30]

2) Сервісні та технологічні інновації – це технологічно нові або значно поліпшені продукти та послуги. Щоб послуга вважалася технологічно інноваційною, її характеристики та спосіб використання повинні бути або повністю новими, або суттєво поліпшеними з погляду їх ефективності та технологій [11, с. 6].

3) Цифрова трансформація – стратегічна трансформація бізнесу, керована споживачами, яка вимагає наскрізних організаційних змін, а також впровадження цифрових технологій [12].

4) Делегування повноважень – створення керівником умов, за яких підлеглий буде вмотивований ефективно виконувати частину його роботи.

У табл. 1. наведено аналіз інструментів інноваційного розвитку з огляду на переваги впровадження та можливі недоліки і ризики. Зауважимо, що список не є вичерпним, кожне підприємство може використовувати інші інструменти, що найоптимальнішим чином підходять до умов його функціонування, ринку, та уподобанням споживачів.

З огляду на проведений аналіз деяких інструментів інноваційного розвитку, наведений у табл. 1, бачимо, що переважна більшість інструментів потребують значних

матеріальних інвестицій на впровадження у довгостроковому періоді, що призводить до ризиків отримати незадовільну рентабельність інвестицій і втратити час. Особливо це актуально для науково-дослідних робіт та цифрової трансформації. Впровадження існуючих сервісних та технологічних інновацій разом з розглянутими ризиками створює ситуацію залежності від впроваджених технологій після стратегічних змін на підприємстві. Зауважимо, що всі інструменти об'єднують необхідність інвестицій робочого часу робочого персоналу та, можливо, залучення сторонніх організацій до навчання, що зумовлено кардинальними змінами у роботі підприємства через активізацію інноваційного розвитку.

При використанні більшості інноваційних інструментів проникнення інновацій у роботу підприємства відбувається «зверху вниз», наприклад при цифровій трансформації рішення про інструменти цифровізації зазвичай ухвалюються на рівні вищого менеджменту з подальшим впровадженням. Це позбавляє використання інноваційного потенціалу з різних рівнів керівництва та втілення ідей безпосередніх виконавців щодо оптимізації роботи. Натомість, використання делегування повноважень як інструменту інноваційного розвитку, сприяння розвитку делегування повноважень всередині організації, створення системи документування бізнес-процесів, що з цим пов'язані та використання моделей делегування, наприклад, розглянутих у [13] відкривають можливість як для розвитку інноваційних підходів на різних організаційних рівнях та у різних підрозділах, так і обмін досвідом, використання та покращення напрацювань, що вже довели свою ефективність в практиці роботи підприємства. Схематично варіанти розповсюдження інновацій наведено на рис. 1.

Для досягнення максимального ефекту від впровадження інновацій необхідно створити ефективну систему зворотного зв'язку між керівниками різних рівнів, керівниками відділів та всередині відділів для використання накопиченого досвіду колег. Успішний досвід інновацій слід документувати, перетворювати у бізнес-процеси та підтримувати постійний обмін найкращими практиками. Такий підхід особливо ефективний у невеликих командах, але вимагає більше ресурсів для організацій середнього та великого масштабу, що зазвичай пов'язано зі зростаючим рівнем бюрократизації під час зростання організації. У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечить стійкі позитивні і

Таблиця 1

Аналіз інструментів інноваційного розвитку

Інструмент	Переваги від впровадження	Можливі недоліки та ризики
Науково-дослідні роботи	Розробка унікальних технологій, отримання патентів, створення конкурентних переваг	Високі витрати на проведення, тривалий час до отримання результатів, ризик невдач
Сервісні та технологічні інновації	Зниження витрат на довгостроковий період, підвищення продуктивності	Можлива залежність від технологій, високі інвестиції на технології та навчання
Цифрова трансформація	Автоматизація та використання цифрових технологій оптимізує процеси, зменшуючи витрати часу та ресурсів.	Високі витрати на впровадження та навчання, опір змінам серед співробітників
Делегування повноважень	Підвищення мотивації, залученості співробітників та стимулювання пошуку нових способів вирішення задач, вивільнення робочого часу керівництва	Можливі проблеми у якості сервісу та продукту через брак досвіду, потреба у навчанні та постійному моніторингу

Джерело: складено автором на основі [10, с. 30; 11, с. 6; 12]

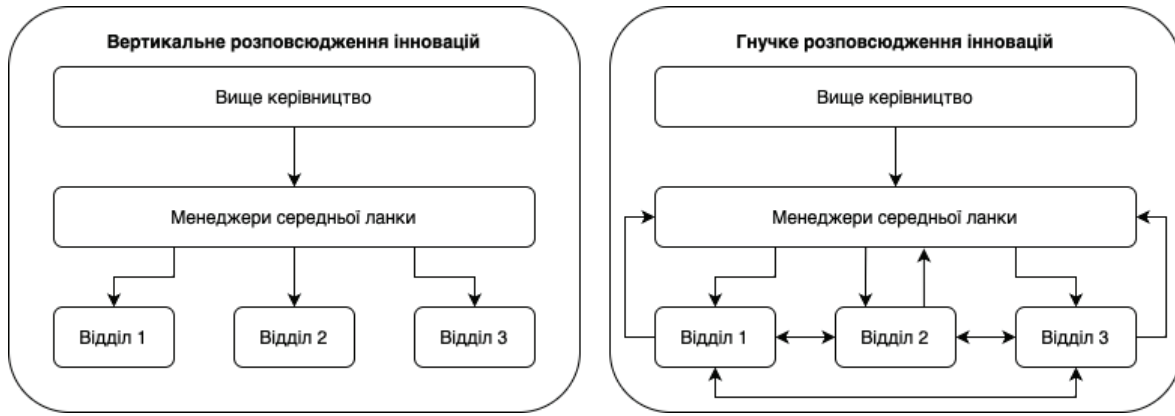


Рис. 1. Вертикальна і гнучка схема розповсюдження інновацій

Джерело: побудовано автором

результати, які можна масштабувати всередині організації. Серед конкретних заходів, спрямованих на впровадження інструментів інноваційного розвитку можна виділити:

- корпоративні тренінги і навчання;
- корпоративне інвестування;
- створення відділів R&D (research and development);
- система винагород для співробітників;
- менторство.

Іншою важливою складовою етапу впровадження інструментів інноваційного розвитку є вибір метрик, кількісна зміна яких може демонструвати успіхи впровадження або сигналізувати про необхідність вжити заходів з коригування. Взаємозв'язок цілей організації, інструментів та метрик схематично зображено на рис. 2.

Найбільш розповсюдженими є показники економічної ефективності підприємства, але їх зміна може відбуватися з часом, тому важливо визначити специфічні показники для підприємства, що змінюються більш динамічно і можуть бути вимірними. Для контролю цих показників варто залучити відповідальних осіб всередині організації, або сторонніх фахівців.

За умов успішності етапу планування та етапу впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку можна переходити до етапу оцінки та аналізу результатів. Метою цього етапу є перевірка відповідності досягнутих результатів поставленим задачам, кореляції результатів зі стратегічними цілями

транспортного підприємства, аналіз опосередкованого впливу проникнення інновацій у різні сфери функціонування підприємства, наприклад, імідж компанії на ринку послуг та ринку праці, вмотивованість персоналу, плинність кадрів, розвиток корпоративної культури та задоволеність роботою серед працівників. У результаті стимулювання інноваційного розвитку впроваджуються нові технології, нові підходи до вирішення робочих задач, що призводить до виникнення нових бізнес-процесів, що потребують зворотного зв'язку та корекції.

Важливість етапу оцінки та аналізу результатів обумовлюється специфікою впровадження інновацій. Метою впровадження інноваційних інструментів зазвичай є досягнення конкретного результату або покращення в певній сфері. Проте, на практиці часто спостерігаються додаткові позитивні ефекти, які можуть проявлятися в різних сферах діяльності організації. Ці ефекти можуть стосуватися покращення внутрішніх процесів, підвищення мотивації співробітників або зміцнення корпоративної культури. Відслідковування та масштабування таких побічних результатів є важливим завданням для оптимізації ефективності інноваційних впроваджень та максимізації їх впливу на підприємство.

Формалізація найкращих і найефективніших практик у нові бізнес-процеси з подальшим моніторингом їхньої ефективності та корекцією за необхідності дозволить продовжити покращення досягнутих показників.

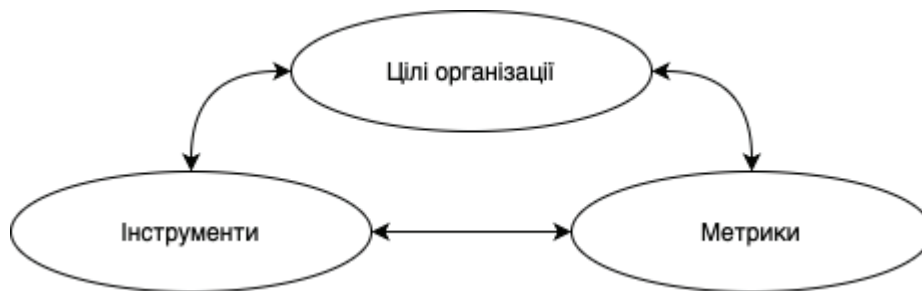


Рис. 2. Взаємозв'язок цілей організації, інноваційних інструментів та метрик.

Джерело: складено автором

Важливою складовою є зворотній зв'язок, який може варіювати залежно від розміру організації чи підрозділу. У випадку невеликих команд доцільно отримувати зворотній зв'язок безпосередньо від співробітників, тоді як у більших структурах цей зворотній зв'язок можна отримувати через керівників відповідних підрозділів, що допоможе краще оцінити ефек-

тивність впроваджених інноваційних інструментів. На етапі оцінки та аналізу результатів впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку відбувається поповнення інноваційного потенціалу підприємства.

Схема мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства зображена на рис. 3

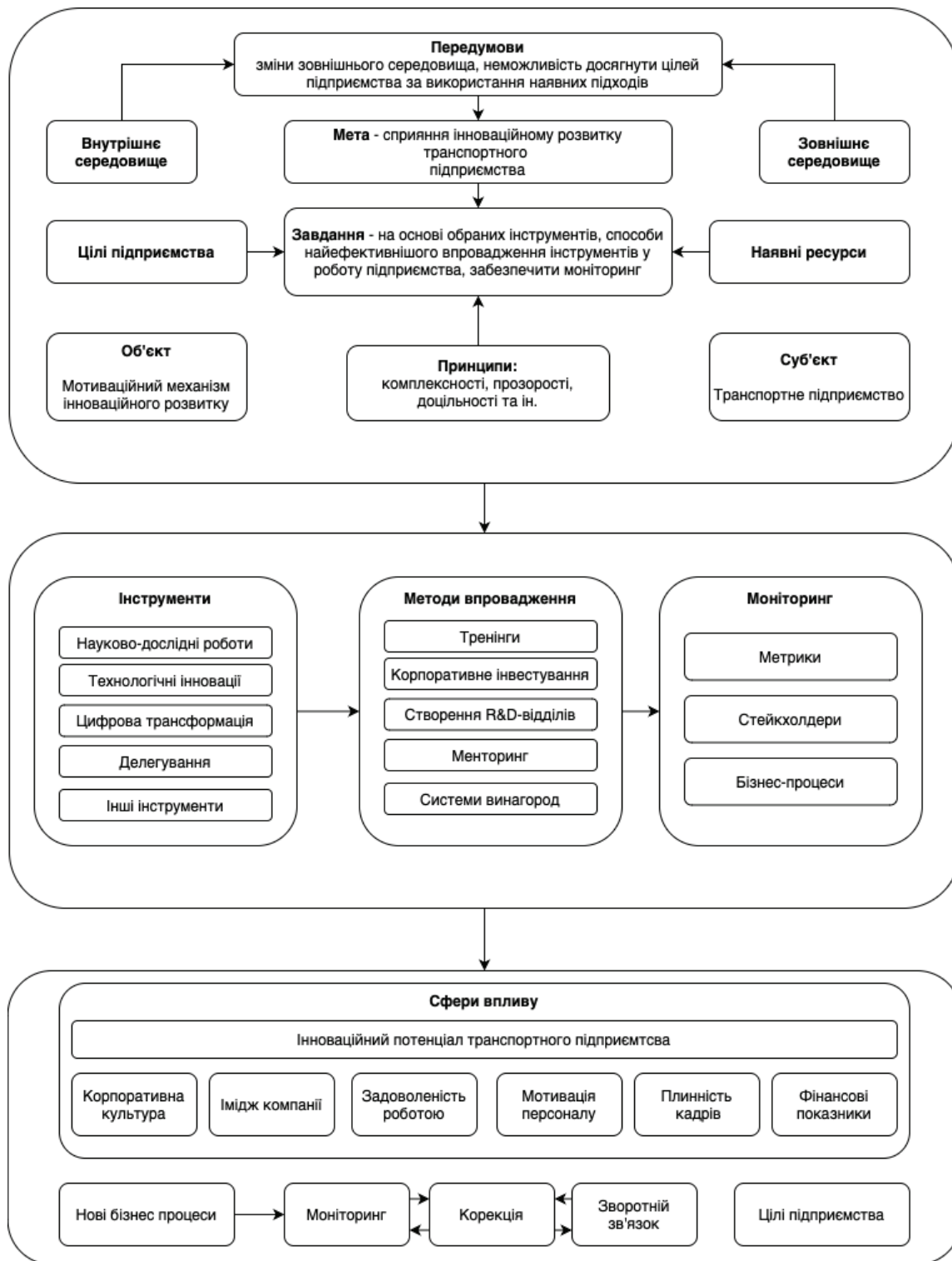


Рис. 3. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку транспортного підприємства

Джерело: побудовано автором

Висновки. Проаналізовані результати вітчизняних вчених дозволили запропонувати модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку, що враховує специфіку функціонування транспортних підприємств в умовах ведення країною повномасштабних військових дій. У основу механізму покладено взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, інструментами інноваційного розвитку та метриками. Детальний розгляд етапів та складових механізму дозволив проаналізувати декілька інструментів інноваційного розвитку і виявити потенціал використання делегування повноважень у якості інструменту, який не потребує значних, у порівнянні з іншими розглянутими інстру-

ментами, інвестицій і може мати значний ефект від впровадження завдяки здатності скерувати розповсюдження інновацій не тільки «згори донизу» а і у інших напрямках між елементами організаційної схеми підприємства.

У контексті подальших досліджень цікавим вбачається розробка алгоритму впровадження конкретного інструменту інноваційного розвитку у системі розглянутого мотиваційного механізму на транспортному підприємстві з урахуванням специфіки функціонування підприємства та специфіки впровадження механізму а також практичне втілення на транспортних підприємствах.

Бібліографічний список:

1. Прокопенко О.В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової інфраструктури. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. No 1. С. 167–176. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-1/mmi2011_1_167_175.pdf (дата звернення: 03.11.2024).
2. Карпенко В.Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Хмельницький, 2005. 20 с.
3. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
4. Хлопоніна-Гнатенко О.І. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності в підприємстві. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14086/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-61-62.pdf. (дата звернення: 03.11.2024).
5. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivation Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and it's Improvement. Conference: 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). URL: https://www.researchgate.net/publication/355029274_Motivational_Mechanism_of_Activation_of_Innovative_Activity_of_Personnel_and_its_Improvement (дата звернення: 03.11.2024).
6. Белянська Ю.В. Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської Політехніки*. Випуск 2022. №4 (80). URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_137-145.pdf (дата звернення: 03.11.2024).
7. Збитки залізниці від російської агресії сягнули 3,6 млрд.дол.США. URL: <https://www.railinsider.com.ua/zbytky-zaliznyczyvid-rosijskoji-agresiji-syagnuly-36-mlrd-dolariv/> (дата звернення: 03.11.2024).
8. Кадровий голод. Що відбувається на ринку праці України під час війни. URL: <https://dif.org.ua/article/kadrovij-golodshcho-vidbuvaetsya-na-rinku-pratsi-ukraini-pid-chas-viyni> (дата звернення: 03.11.2024).
9. Буковський А. «Європейський зелений курс» та залізниця: як зробити ринок вантажних перевезень України більш «зеленим». *Офіс ефективного регулювання*. 2022. URL: <https://brdo.com.ua/analytics/21368/> (дата звернення: 03.11.2024).
10. Міцкевич Н.В. Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Організація виробництва». Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. Методична серія. Вип. 185. 52 с.
11. Meeta Dasgupta, Sahay A., Gupta R. Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model. 9th Global Conference on Business & Economics. 2009. October 16–17. С. 34.
12. Bloomberg J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. Forbes. 29.04.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/>(дата звернення: 03.11.2024).
13. Голобородько Г. Делегування повноважень як інструмент інноваційного розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-86> (дата звернення: 03.11.2024).

References:

1. Prokopenko O. V. (2011) Motyvatsiynnyi mekhanizm innovatsiynoho rozvytku: skladovi ta stan yoho rynkovoї infrastruktury [Motivational mechanism of innovation development: components and state of its market infrastructure]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 167–176. Available at: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-1/mmi2011_1_167_175.pdf (accessed November 3, 2024).
2. Karpenko V. L. (2005) Formuvannia motyviv i stymuliv innovatsiynoi diialnosti pidpryemstva [formulation of motives and incentives for innovation activities of the enterprise]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 Khmelnytskyi. 20 p. (in Ukrainian)
3. Dudar T. H., Melnychenko V. V. (2009) *Innovatsiynyi menedzhment: navch. posibnyk* [innovation management: a textbook] Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 256 p.
4. Khlaponina-Hnatenko O. I. Motyvatsiynnyi mekhanizm innovatsiynoi diialnosti v pidpryemnytsvtvi [motivational mechanism of innovation activity in entrepreneurship]. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14086/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-61-62.pdf (accessed November 3, 2024)
5. M. Semykina, S. Luchyk, L. Zapirchenko, A. Semykina, H. Savelenko, V. Sikoraka (2021) Motivation Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and it's Improvement. *Conference: 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/355029274_Motivational_Mechanism_of_Activation_of_Innovative_Activity_of_Personnel_and_its_Improvement (accessed November 3, 2024).
6. Belianska Yu. V. (2022) Mekhanizm upravlinnia innovatsiinyamy na transportnykh pidpryemstvakh [mechanism for managing innovations at transport enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi Politekhniky*, is. 4 (80). Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_137-145.pdf (accessed November 3, 2024).

7. Zbytky zaliznytsi vid rosiiskoi ahresii siahnuly 3,6 mlrd. dol. SSHA.. Available at: <https://www.railinsider.com.ua/zbytky-zaliznytsi-vid-rosijskoyi-agresiyi-syagnuly-36-mlrd-dolariv/> (accessed November 3, 2024).
8. Kadrovyi holod. Shcho vidbuvaetsia na rynku pratsi Ukrainy pid chas viiny. Available at: <https://dif.org.ua/article/kadrovyy-golod-shcho-vidbuvaetsia-na-rinku-pratsi-ukraini-pid-chas-viiny> (accessed November 3, 2024).
9. Andrii Bukovskiy (2022) "Ievropeiskyi zelenyi kurs" ta zaliznytsia: yak zrobyty rynek vantazhnykh perevezen Ukrainy bilsh «zelenym» [The European Green Deal and the railway: how to make Ukraine's freight market greener] – *Ofis efektyvnoho rehulivannia*. Available at: <https://brdo.com.ua/analytics/21368/>
10. Mitskevych N. V. (2012) *Metodychni rekomendatsii dlia samostiinoi roboty z dystsypliny "Orhanizatsiia vyrobnytstva"* [Methodological recommendations for independent work in the discipline 'Production Organisation] Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. *Metodychna seriia*, is. 185, 52 p.
11. Meeta Dasgupta, Sahay A., Gupta R. (October 16–17, 2009) *Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model*. 9th Global Conference on Business & Economics. P. 34.
12. Bloomberg J. (2018) Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. 29.04.2018. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/> (accessed November 3, 2024).
13. Holoborodko H. (2024) Delehuvannia povnovazhen yak instrument innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Delegation of authority as a tool for innovative development of organisations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-86> (accessed November 3, 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024