

УДК 656.07:338.24:330.341.1      DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.259  
JEL classification: L91; O32; M11; D22

## ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

**ВЕЛИЧКО Я. І.**, асистент.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

**ТЕРЬОХІНА Д. С.**, здобувачка вищої освіти.

E-mail: terehinadar.2017@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті досліджено інноваційну позицію автотранспортних підприємств в умовах сучасних викликів, зокрема, нестабільної економічної ситуації, руйнування транспортної інфраструктури та загроз безпеці, пов'язаних із війною в Україні. Основна увага приділена розробці комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств, який дозволяє оцінити їхню здатність до впровадження інноваційних рішень та визначити напрями необхідних організаційних змін. Запропонований підхід охоплює як внутрішні ресурси підприємства (інноваційний потенціал), так і зовнішні умови, в яких воно функціонує (інноваційний клімат).*

*Інноваційний потенціал підприємства оцінюється через шість основних блоків: продуктово-послуговий, функціональний, ресурсний, організаційний, управлінський та безпековий. Кожен блок має свої ключові показники, що відображають готовність підприємства до впровадження інноваційних проєктів. Визначені показники оцінюються за п'ятибальною шкалою з урахуванням мінімальних та максимальних значень, які базуються на статистичних даних та галузевих стандартах. Для отримання зважених оцінок кожного показника використовується метод зваженої суми, де враховується вагомість кожного показника.*

*Інноваційний клімат підприємства охоплює середовище безпосереднього та опосередкованого впливу. До факторів безпосереднього впливу належать клієнти, конкуренти, постачальники та партнери, тоді як макросередовище включає економічні, політичні, технологічні, соціальні, природно-географічні фактори. Для оцінювання інноваційного клімату також використовуються ключові показники, які відображають сприятливість зовнішнього середовища для інноваційної діяльності.*

*На основі оцінки інноваційного потенціалу та клімату запропонована матриця інноваційної позиції підприємства, яка дозволяє визначити рівень необхідності організаційних змін. Матриця відображає взаємозв'язок між рівнем внутрішніх ресурсів та зовнішніми умовами, що впливають на інноваційну діяльність. Результати оцінки за допомогою матриці дозволяють обґрунтовано вибрати стратегії розвитку, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні виклики.*

*Запропонований підхід дає можливість підприємствам автотранспорту об'єктивно оцінювати свою інноваційну позицію, визначати сильні та слабкі сторони у впровадженні інновацій і приймати ефективні управлінські рішення щодо організаційних змін. Це особливо актуально в умовах нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища, коли підприємства повинні швидко адаптуватися та впроваджувати*

*інноваційні стратегії для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.*

*Ключові слова:* інноваційна позиція, організаційні зміни, інноваційний потенціал, інноваційний клімат, підприємства автомобільного транспорту, оцінка необхідності змін.

**Постановка проблеми.** В умовах війни в Україні та зростаючих викликів у сфері транспортної інфраструктури підприємства автомобільного транспорту стикаються з надзвичайними труднощами. Руйнування транспортних шляхів, нестабільність постачань та зниження економічної активності спричиняють значні перебої в роботі галузі. Одночасно швидкий розвиток технологій та потреба в оптимізації логістичних процесів вимагають від підприємств мобільності, гнучкості і здатності впроваджувати інноваційні рішення. У такій ситуації інноваційний розвиток стає критично важливим не лише для збереження конкурентоспроможності, а й для виживання підприємств автомобільного транспорту.

Однак значною проблемою для таких підприємств є відсутність системного підходу до оцінювання їхньої готовності до впровадження інновацій. З одного боку, підприємства повинні мати необхідні внутрішні ресурси та потенціал для реалізації інноваційних проектів. З іншого боку, вони функціонують у зовнішньому середовищі, яке характеризується економічною нестабільністю, обмеженими фінансовими можливостями, порушеними логістичними ланцюгами та загрозами безпеці. У таких умовах інноваційна позиція підприємства [1; 2], що визначається через аналіз інноваційного потенціалу (внутрішніх ресурсів) та інноваційного клімату (зовнішніх умов), стає ключовим індикатором його здатності до адаптації та подальшого розвитку.

У зв'язку з цим виникає потреба у розробці комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного транспорту, який поєднає аналіз їхнього внутрішнього інноваційного потенціалу та зовнішнього інноваційного клімату. Такий підхід дозволить підприємствам оцінити свою готовність до інновацій та здійснити обґрунтовані організаційні зміни, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення конкурентоспроможності і стійкості до зовнішніх викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика оцінювання інноваційної позиції підприємств є ключовим аспектом ін-

новаційного розвитку, що досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями [1–10]. Особливий інтерес становить галузева специфіка автотранспортних підприємств, для яких оцінювання інноваційної позиції має особливе значення через їхню роль у логістичних процесах та складну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Дослідження інноваційної позиції підприємств, яке включає як внутрішні ресурси (інноваційний потенціал), так і зовнішні умови (інноваційний клімат), широко висвітлене в літературі [1–4]. Зокрема, Єфімова С.А. та Гринько Т.В. виділяють два підходи до оцінки інноваційного потенціалу: детальний і діагностичний, що дає можливість оцінити рівень розвитку інноваційного потенціалу за складовими (інтелектуальний, технічний, фінансовий) [4]. Утім, ці підходи потребують модифікації для підприємств сфери послуг, що свідчить про необхідність врахування галузевої специфіки й особливостей діяльності різних підприємств.

Вагомий внесок у розвиток методології оцінювання інноваційного потенціалу зробили Микитюк П.П., Крисько Ж.Л. та інші [2]. Вони пропонують систему показників для оцінки інноваційного потенціалу підприємств, зокрема за фінансовими, кадровими, матеріально-технічними та інформаційними складовими. Це дає можливість комплексно оцінити як статичну, так і динамічну частини інноваційного потенціалу. Проте підхід потребує адаптації для автотранспортних підприємств, враховуючи їхню специфіку.

Методика оцінювання доцільності організаційних змін, розроблена Догадайло Я. та Догадайло О. [3], ґрунтується на оцінці інноваційної позиції підприємства через аналіз інноваційного потенціалу та інноваційного клімату. Вони використовують системно-кібернетичний підхід, який дозволяє адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі. Але акцент робиться на підприємствах дорожньої галузі та присутня деяка суб'єктивність оцінок, оскільки результати значною мірою базуються на експертних опитуваннях.

Робота Вакалюка В.А. [5] зосереджується на структурі інноваційного потенціалу підприємств і визначенні його компонентів, таких як технологічний та кадровий потенціали. Важливою складовою є також організаційний потенціал, який впливає на здатність

підприємства до впровадження інновацій. Однак проблема полягає в недостатній базі показників оцінювання за відповідними складовими інноваційного потенціалу, відсутності шкал оцінювання тощо.

Такі дослідники, як Мясникова В. [6] та Рудь Н. [7], звертають увагу на оцінку економічної ефективності інноваційної діяльності та інноваційного персоналу, використовуючи інтегральні підходи для визначення рівня інноваційного потенціалу підприємства. Проте ці підходи не враховують галузеві особливості, що є критично важливими для автотранспортних підприємств .

Федулова І.В. [8] акцентує увагу на інноваційному кліматі як складовій зовнішнього середовища, яка сприяє або протидіє досягненню інноваційних цілей. Вона розглядає інноваційний клімат як локальний і глобальний, де локальне середовище включає галузь і регіон, а глобальне середовище – державну політику і макроекономічні фактори. Такий підхід підкреслює важливість не лише внутрішніх ресурсів підприємства, але й зовнішніх умов, що впливають на його інноваційну активність та готовність до організаційних змін.

Власенко О. [9], аналізуючи готовність підприємств до стратегічних змін, пропонує підходи, які враховують вплив зовнішнього середовища та наявних ресурсів, що є важливим для розуміння інноваційної позиції підприємств в умовах невизначеності. Смірнова П.В. і Бугріменко Р.М. наголошують на важливості оцінки рівня готовності підприємства до змін через аналіз його ресурсів і зовнішніх умов [10].

Вони пропонують матрицю конкурентних станів підприємства для вибору стратегії змін, що є критично важливим у контексті оцінки інноваційної позиції, але метод потребує уточнень щодо врахування логістичних викликів.

Таким чином, попередні дослідження науковців створили теоретичну базу для подальших досліджень у сфері інноваційного розвитку підприємств, зокрема транспортної галузі. Однак існує необхідність у розробці комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного транспорту, який би враховував специфіку їхнього функціонування в умовах сучасних викликів.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок у галузі інноваційного розвитку підприємств, існують певні аспекти, які залишаються недостатньо вивченими та не мають комплексного вирішення, особливо щодо підприємств автомобільного транспорту. Перш за все відсутній чітко визначений підхід до систематичного оцінювання інноваційної позиції підприємств, яка поєднувала б як внутрішні можливості, так і зовнішні фактори впливу. Більшість досліджень зосереджені на окремих компонентах інноваційної діяльності підприємства, таких як інноваційний потенціал або клімат, проте немає достатньо методик, що об'єднують ці складові в цілісну систему.

Другим невирішеним питанням є недостатня увага до впливу зовнішнього середовища, зокрема в умовах економічної кризи, політичної нестабільності та військових дій. Бойові дії в Україні створюють додаткові перешкоди для впровадження інновацій, що ускладнює діяльність транспортних підприємств і вимагає нових підходів до аналізу та оцінки їхньої здатності до адаптації в таких умовах. Важливо враховувати вплив зовнішніх факторів не лише на інноваційну діяльність підприємств, але й на їхню стратегічну стійкість і здатність здійснювати організаційні зміни.

Крім того, відсутні чітко сформовані методики вибору напрямків організаційних змін на основі оцінки інноваційної позиції підприємства. Більшість методик обмежуються аналізом поточного стану підприємства без достатньої деталізації щодо того, які конкретні зміни необхідні для досягнення інноваційного розвитку та адаптації до ринкових і технологічних змін. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень і знижує ефективність реалізації інноваційних стратегій.

Таким чином, наявність зазначених прогалин в існуючих дослідженнях свідчить про необхідність розробки комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного транспорту, який би враховував специфіку як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх умов. Це дозволить не лише оцінити готовність підприємств до змін, але й визначити пріоритетні напрямки організаційних змін для забезпечення ефективної діяльності в умовах сучасних викликів.

**Формулювання цілей статті** – розробка комплексного підходу до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного

транспорту та визначення напрямків організаційних змін, що забезпечить ефективне впровадження інноваційних рішень та адаптацію підприємств до динамічних умов зовнішнього середовища. Досягнення цієї мети реалізується за рахунок: аналізу складових інноваційного потенціалу підприємств автомобільного транспорту та їх оцінювання на основі кількісних показників; визначення основних факторів інноваційного клімату, які впливають на інноваційну діяльність підприємств в умовах кризових ситуацій; розробки інструментарію для інтегрованого оцінювання інноваційної позиції підприємств на основі взаємодії їхнього потенціалу та клімату; побудови матриці для вибору напрямків організаційних змін, спрямованих на підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємств; формування рекомендацій щодо впровадження організаційних змін відповідно до результатів оцінювання інноваційної позиції підприємства. Особливу увагу приділено розробці шкал оціночних показників, які відображають ключові аспекти внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів, що впливають на його інноваційну діяльність, де мінімальні та максимальні значення чітко відображають стан підприємства у відповідних сферах.

Комплексний підхід дозволить більш точно оцінювати готовність підприємств автомобільного транспорту до інновацій та вибирати стратегії розвитку, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог до інноваційного розвитку підприємств особливе значення набуває здатність підприємств автомобільного транспорту адаптуватися до нових викликів. Ефективність такої адаптації значною мірою залежить від правильного оцінювання їхньої інноваційної позиції, яка є інтегральним показником готовності підприємства до впровадження інновацій та реалізації організаційних змін. Інноваційна позиція підприємства, в свою чергу, визначається на основі двох ключових складових: інноваційного потенціалу (внутрішнє середовище) та інноваційного клімату (зовнішнє середовище).

Запропонований у дослідженні комплексний підхід до оцінювання інноваційної позиції підприємства дозволяє систематизувати

оцінку внутрішніх та зовнішніх чинників і на цій основі визначити напрямки організаційних змін, необхідних для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Для реалізації цього підходу дослідження включає кілька основних етапів:

1. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. На цьому етапі аналізуються внутрішні ресурси підприємства, які забезпечують його здатність до впровадження інновацій. Оцінювання потенціалу здійснюється на основі кількісних показників за кількома блоками, зокрема продуктовим, функціональним, ресурсним, організаційним, управлінським та безпековим [3–7; 11]. Для кожного з цих блоків розроблено систему оцінювання за п'ятибальною шкалою, яка базується на таких критеріях, як частка нових продуктів, рівень автоматизації, оновлення основних засобів, кваліфікація персоналу тощо. Це дозволяє отримати чітке уявлення про здатність підприємства здійснювати інновації з урахуванням його внутрішніх можливостей.

2. Оцінювання інноваційного клімату. Другий етап включає аналіз зовнішніх умов, що впливають на здатність підприємства до інноваційної діяльності. Інноваційний клімат оцінюється за показниками, що стосуються економічної стабільності, політичної ситуації, соціальних факторів, рівня технологічного розвитку, природно-географічних умов і екологічних вимог [1; 3; 8]. Цей аналіз дозволяє визначити, наскільки сприятливими є зовнішні умови для впровадження інновацій на підприємстві, і які зовнішні виклики можуть стримувати інноваційну діяльність.

3. Формування матриці інноваційної позиції підприємства. Після оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного клімату результати поєднуються в матрицю оцінки інноваційної позиції підприємства. По одній осі цієї матриці відображаються рівні інноваційного потенціалу підприємства (внутрішні ресурси), по іншій – рівні інноваційного клімату (зовнішні умови). Така матриця дозволяє візуалізувати поточний стан підприємства та визначити його готовність до впровадження інновацій і здійснення організаційних змін.

4. Вибір напрямків організаційних змін. На основі результатів аналізу матриці інноваційної позиції підприємства здійснюється вибір напрямків організаційних змін, які є найбільш доцільними для

підвищення інноваційної активності та ефективності роботи підприємства. Залежно від поєднання рівнів інноваційного потенціалу та клімату, підприємству можуть бути рекомендовані різні стратегії – від адаптації внутрішніх процесів до змін зовнішнього середовища до повної реструктуризації організаційної структури і процесів управління.

Розглянемо кожний з цих етапів більш детально.

*Інноваційний потенціал* підприємства відображає внутрішні ресурси і можливості, що забезпечують його здатність до впровадження нововведень. Він оцінюється через кілька ключових блоків [3–7; 11–13]:

1. Продуктовий блок - охоплює оцінку основних продуктів і послуг підприємства з точки зору їх конкурентоспроможності, ринкової частки, якості та інноваційності. Тут аналізується відповідність продукції або послуг сучасним ринковим вимогам і потенціал для їх вдосконалення або розвитку. Важливо визначити, наскільки компанія здатна адаптувати свої продукти до нових вимог ринку або впроваджувати нові інноваційні продукти, які задовольняють поточні потреби споживачів.

2. Функціональний блок - зосереджений на основних процесах підприємства, таких як дослідження і розробки (НДДКР), маркетинг, виробництво та підтримка клієнтів. Він дозволяє оцінити, наскільки підприємство інвестує в інноваційні розробки та чи має внутрішні механізми для підтримки цих змін. Оцінка функціонального блоку допомагає зрозуміти рівень технологічної та управлінської ефективності компанії в інноваційних процесах.

3. Ресурсний блок - включає оцінку матеріально-технічних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства. Важливо оцінити, чи вистачає підприємству ресурсів для успішної реалізації інноваційних проєктів. Наявність відповідного фінансування, сучасного обладнання, кваліфікованих кадрів та інформаційної підтримки є ключовими факторами для оцінки здатності підприємства до інноваційних змін.

4. Організаційний блок - аналізується організаційна структура підприємства, технології процесів, організаційна культура та управління змінами. Тут визначається здатність підприємства до гнучкої адаптації та його готовність до змін в організаційній структурі.

Організаційний блок також включає оцінку корпоративної культури, що може підтримувати або стримувати інноваційний розвиток.

5. Управлінський блок - аналізує ефективність керівництва підприємства, системи управління та управління ризиками. Оцінюється, наскільки керівництво підтримує інноваційні ініціативи, наскільки ефективними є управлінські рішення та наскільки розвинені системи управління ризиками. Важливим аспектом є здатність керівництва підприємства до стратегічного планування інноваційних змін.

6. Безпековий блок - оцінює здатність підприємства реагувати на кризові ситуації, рівень безпеки логістичних операцій, фінансову стійкість та адаптацію до кризових умов. Підприємства, які мають високий рівень безпеки та фінансової стійкості, здатні краще протистояти викликам і реалізовувати інноваційні проєкти без ризику втрати фінансової стабільності або операційної ефективності.

Високий інноваційний потенціал свідчить про наявність необхідних передумов для активної інноваційної діяльності, тоді як низький потенціал вказує на обмежені можливості підприємства у цій сфері.

*Інноваційний клімат* відображає зовнішні умови, що впливають на інноваційний розвиток підприємства [3], і включає середовище безпосереднього (мікросередовище) та опосередкованого (макросередовище) впливу.

Середовище безпосереднього впливу охоплює фактори, які напряму впливають на діяльність підприємства. Сюди належать клієнти, конкуренти, постачальники та партнери. Клієнти та ринок формують попит на нові продукти і послуги, визначаючи вимоги, які стимулюють підприємство до інновацій. Конкуренти тиснуть на підприємство, змушуючи його шукати нові рішення для підтримки конкурентних переваг.

Постачальники відіграють важливу роль у доступі до нових технологій і ресурсів, необхідних для інновацій. Партнери можуть сприяти розвитку нових рішень через співпрацю та обмін технологіями.

Середовище опосередкованого впливу включає макроекономічні та соціально-політичні фактори, які формують загальні умови для інноваційної діяльності підприємства, а саме [1; 3; 8]:

1. Природно-географічна сфера, що впливає на інноваційний розвиток автотранспортного підприємства через кліматичні умови та інфраструктуру. Наприклад, складні кліматичні умови можуть ускладнювати експлуатацію транспортних засобів і підвищувати витрати на перевезення. Якість транспортної інфраструктури та доступність доріг також визначають ефективність перевезень. Важливим фактором є екологічні стандарти, які регулюють рівень викидів та впливають на інновації в екологічно чистих технологіях.

2. Соціальна і комунікаційна сфера, що включає соціальні фактори, які впливають на попит на транспортні послуги та інновації. Соціальна напруженість, доступність транспорту та якість зв'язку є важливими елементами для оцінки інноваційного клімату. Соціальні вимоги та доступність комунікацій можуть стимулювати підприємства до впровадження нових технологій та вдосконалення своїх послуг.

3. Технологічна і науково-технічна сфера. Технологічний розвиток і доступ до новітніх технологій визначають можливості підприємства впроваджувати інновації. Важливими показниками є рівень автоматизації процесів, доступ до новітніх транспортних технологій та науково-технічної інформації.

4. Економічна і фінансова сфера характеризує економічні умови, такі як податкові ставки, інфляція, інвестиційний клімат та приріст ВВП, що мають великий вплив на інноваційну активність. Сприятливі економічні умови дозволяють підприємствам інвестувати в нові проєкти, тоді як економічна нестабільність може обмежувати ці можливості.

5. Політична і правова сфера. Стабільність політичної та правової системи впливає на регуляторні умови, в яких діє підприємство. Підтримка державою інноваційних ініціатив, наявність грантів та програм сприяють розвитку інновацій. Також важливим є захист підприємства від кіберзагроз.

Таким чином, інноваційний клімат відображає зовнішні умови, в яких підприємство розвиває свої інноваційні можливості. Високий інноваційний клімат сприяє розвитку нових ідей і проєктів, тоді як несприятливий клімат створює бар'єри для впровадження інновацій.

Далі необхідно визначити конкретні показники, за якими можливо оцінити стан кожної складової інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Для оцінювання інноваційного потенціалу автотранспортних підприємств необхідно зосередитися на ключових показниках кожного блоку, що дають уявлення про інноваційну спроможність компанії. Так, у продуктовому блоці основними показниками є кількість нових продуктів/послуг, впроваджених за останні три роки та відсоток витрат на оновлення і вдосконалення продуктів, що дозволяє оцінити інноваційну активність та інвестиції в розвиток продуктів. У функціональному блоці варто виділити показник частки витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), який відображає рівень інвестицій у розробку нових технологій. Для ресурсного блоку важливими є частка оновлення основних засобів та рівень забезпеченості матеріалами і ресурсами, що вказує на здатність підприємства підтримувати інноваційні проєкти через оновлення матеріальної бази. В організаційному блоці ключовим є гнучкість організаційної структури, яка оцінюється за часом на ухвалення рішень і кількістю рівнів ієрархії, що дозволяє визначити здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. В управлінському блоці варто зосередитися на показниках рівня задоволеності працівників та індексу ефективності управління, що дає змогу оцінити ефективність керівництва підприємством. Детальніша інформація щодо всіх показників представлена в табл. 1, яка охоплює всі складові інноваційного потенціалу підприємства.

Для оцінювання інноваційного клімату також визначаються конкретні показники. У природно-географічній сфері це можуть бути вплив кліматичних умов на експлуатацію транспортних засобів, якість транспортної інфраструктури та ступінь жорсткості екологічних стандартів. У соціальній і комунікаційній сфері доцільно враховувати такі показники, як індекс соціальної напруженості, транспортна доступність і якість зв'язку. У технологічній і науково-технічній сфері ключовими показниками є рівень автоматизації процесів, наявність новітніх технологій у сфері автотранспорту та доступ до науково-технічної інформації. В економічній і фінансовій сфері варто оцінювати податкові ставки, інвестиційний клімат, економічну стабільність та річний приріст ВВП. Нарешті, у політичній і правовій сфері слід звернути увагу на юридичну стабільність, підтримку інноваційних ініціатив, доступність урядових програм і захист від кіберзагроз. Детальніша інформація щодо показників оцінки усіх складових інноваційного клімату наведена в табл. 2.

## Бальна шкала для оцінки складових інноваційного потенціалу

Складова оцінки	Показник оцінювання	Оцінка, балів				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Продуктовий блок (блок послуг)						
Інноваційна активність підприємства в розширенні продуктово-послужової лінійки	Кількість нових продуктів/послуг, впроваджених за останні 3 роки	немає нових продуктів / послуг	1 новий продукт/ послуга	2-3	4-5	більше 5
Інвестиції в розвиток та покращення продуктів/послуг	Відсоток витрат на оновлення та вдосконалення продуктів від загальних витрат, %	до 2%	2-4%	4-6%	6-8%	більше 8%
Вантажні перевезення	Частка ринку, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
Експедирування вантажів	Кількість клієнтів	до 10	10-50	50-100	100-200	більше 200
ТО і ремонт рухомого складу	Відсоток планових ТО і ремонтів	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Логістичне планування та управління ланцюгами постачань	Рівень автоматизації процесів, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Складські послуги та зберігання вантажів	Використання складських площ, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Митне оформлення	Швидкість митного оформлення, днів	більше 7 днів	5-7 днів	3-5 днів	1-3 дні	менше 1 дня
Консультавання з питань оптимізації логістики	Кількість консультаційних проєктів	до 5	5-10	10-20	20-30	більше 30
Надання інформаційної підтримки та трекінгу вантажів	Відсоток вантажів з трекінгом	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Функціональний блок						
НДДКР, дослідно-експериментальні й випробувальні роботи	Частка витрат на НДДКР від загальних витрат	до 1%	1-2%	2-4%	4-6%	більше 6%
Виробництво	Частка основного виробництва, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Маркетинг і збут	Частка витрат на маркетинг від загальних витрат, %	до 2%	2-4%	4-6%	6-8%	більше 8%
Супроводжувальні роботи для споживачів	Рівень задоволеності споживачів, %	до 40 %	40-60%	60-80%	80-90%	більше 90%
Підтримка клієнтів	Час реагування на запити клієнтів, години	більше 48 годин	24-48 годин	12-24 години	6-12 годин	менше 6 годин
Ресурсний блок						
Матеріально-технічні ресурси	Частка оновлення основних засобів за останні 3 роки, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
Сировина, матеріали, паливо й комплектуючі	Рівень забезпеченості, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Площі і робочі місця, транспортні засоби	Використання площі і робочих місць, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Обладнання, інструменти, прилади, інвентар	Рівень оновлення, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Трудові ресурси	Час найму нового працівника, дні	більше 30 днів	21-30 днів	11-20 днів	6-10 днів	менше 5 днів
Інвестиції в людський капітал для підтримки інноваційних проєктів	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, %	до 1%	1-2%	2-3%	3-4%	більше 4%
Склад і компетентність керівників	Частка керівників з вищою освітою, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Склад і кваліфікація фахівців	Частка фахівців з професійною освітою, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Склад і кваліфікація робітників	Частка робітників з сертифікацією, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Інформаційні ресурси	Рівень доступності інформації, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Науково-технічний заділ, патенти і ноу-хау	Кількість патентів на 1000 співробітників	до 1	1-2	2-3	3-4	більше 4
Економічна інформація	Доступність економічних даних, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Комерційна інформація	Доступність комерційних даних, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Фінансові ресурси	Доступність фінансових ресурсів, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Оптимальність структури капіталу	Частка власного капіталу, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Забезпеченість оборотними коштами	Коефіцієнт поточної ліквідності	менше 1	1-1,5	1,5-2	2-2,5	більше 2,5
Забезпеченість коштами на зарплату	Частка фонду зарплати у загальних витратах, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
<b>Організаційний блок</b>						
Організаційна структура (гнучкість)	Час на ухвалення рішень, днів	понад 30 днів	21-30 днів	11-20 днів	5-10 днів	менше 5 днів
	Кількість рівнів ієрархії для затвердження рішень	понад 5 рівнів	5 рівнів	4 рівні	3 рівні	1-2 рівні
Технологія процесів	Відсоток автоматизованих процесів, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Організаційна культура	Індекс організаційної культури (0-100)	до 40	40-60	60-80	80-90	більше 90
Управління змінами	Частота змін у процесах (разів на рік)	більше 10	7-10	4-6	2-3	менше 2
<b>Управлінський блок</b>						
Загальне, функціональне і проектне керівництво	Рівень задоволеності працівників (0-100)	до 40	40-60	60-80	80-90	більше 90
Система управління	Індекс ефективності управління (0-100)	до 40	40-60	60-80	80-90	більше 90

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Стиль управління	Рівень автономності підрозділів, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень	Частка управлінських рішень, що приймаються з урахуванням ризиків, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Безпековий блок						
Безпека логістичних операцій (маршрутів)	Кількість інцидентів на рік	більше 20	15-20	10-15	5-10	менше 5
	Кількість стратегічних партнерів, що забезпечують безпеку логістичних операцій	немає партнерів	1 партнер	2-3 партнери	4-5 партнерів	більше 5 партнерів
Адаптація до кризових умов	Час відновлення після кризи, дні	більше 30	21-30	11-20	6-10	менше 5
Фінансова стійкість	Індекс фінансової стійкості (0-100)	до 40	40-60	60-80	80-90	більше 90

*Джерело: розроблено авторами*

Таблиця 2

### Бальна шкала для оцінки інноваційного клімату за складовими

Складова оцінки	Показник оцінювання	Оцінка, балів				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
СЕРЕДОВИЩЕ БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ВПЛИВУ (МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ)						
Клієнти та ринок						
Відсоток клієнтів, які регулярно користуються послугами АТП	Частка постійних клієнтів, %	до 30%	30-40%	40-50%	50-60%	більше 60%

1	2	3	4	5	6	7
Задоволеність якістю послуг	Рівень задоволеності клієнтів якістю послуг, %	до 50%	50-60%	60-70%	70-80%	більше 80%
Зацікавленість ринку в нових пропозиціях підприємства	Рівень попиту на інноваційні продукти / послуги серед клієнтів, %	менше 10%	10-20%	20-40%	40-60%	більше 60%
Ринковий попит на нові пропозиції підприємства	Частка клієнтів, які віддають перевагу інноваційним рішенням, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
Конкурентне середовище						
Позиція підприємства на ринку перевезень	Частка ринку вантажних / пасажирських перевезень, %	менше 5%	5-10%	10-20%	20-30%	більше 30%
Інтенсивність конкуренції в транспортній галузі	Кількість конкурентів на ринку перевезень	більше 20 (дуже висока конкуренція)	15-20	10-15	5-10	менше 5 (низька конкуренція)
Інноваційна активність конкурентів	Рівень технологічних інновацій у конкурентів, %	менше 10% конкурентів використовують нові технології	10-20%	20-40%	40-60%	більше 60% конкурентів впроваджують інновації
Постачальники						
Стабільність постачань ресурсів	Надійність постачальників	часті перебої в поставках	перебої 2-3 рази на рік	перебої 1 раз на рік	рідкісні перебої	безперебійні поставки
Швидкість доставки запчастин	Час поставки запчастин, дні	більше 10 днів	8-10 днів	6-8 днів	4-6 днів	менше 4 днів
Забезпеченість підприємства інноваційними матеріалами / технологіями	Доступність інноваційних матеріалів / технологій від постачальників, %	менше 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80% постачальників пропонують інноваційні рішення

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
<b>Партнери</b>						
Надійність та кількість постійних партнерів в галузі	Кількість стратегічних партнерів	менше 2 партнерів	2-3 партнери	4-5 партнерів	6-7 партнерів	більше 7 партнерів
Стабільність відносин з ключовими партнерами	Тривалість співпраці з партнерами, роки	менше 1 року	1-2 роки	2-3 роки	3-5 років	більше 5 років
Кількість партнерів, що підтримують інновації	Кількість партнерів, залучених до інноваційних проєктів	немає партнерів	1-2 партнери	3-4 партнери	5-6 партнерів	більше 6 партнерів
Залученість партнерів у спільну реалізацію інноваційних проєктів	Частка інноваційних проєктів, що реалізуються разом із партнерами, %	до 10%	10-20%	20-30%	30-40%	більше 40%
<b>СЕРЕДОВИЩЕ ОПОСЕРЕДКОВАНОГО ВПЛИВУ (МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ)</b>						
<b>Природно-географічна сфера</b>						
Вплив кліматичних умов на експлуатацію транспортних засобів	Кліматичні умови (складність умов перевезень, тривалість впливу сезонів, місцеві особливості)	екстремальні умови більшу частину року	складні умови більше 6 місяців	складні умови 4-6 місяців	складні умови 2-4 місяці	м'які кліматичні умови
Якість транспортної інфраструктури	Транспортна доступність регіону (інфраструктура для перевезень, рівень розвитку мережі доріг, км/1000 населення)	погана інфраструктура, менше 100 км на 1000 осіб	100-200 км	200-300 км	300-400 км	більше 400 км
Ступінь жорсткості екологічних стандартів	Законодавчі обмеження на викиди CO <sub>2</sub> (рівень відповідності стандартам, %)	відсутність відповідності	відповідність 20-40%	відповідність 40-60%	відповідність 60-80%	повна відповідність стандартам

1	2	3	4	5	6	7
Доступність державних програм або субсидій, спрямованих на підтримку екологічних інновацій у транспортній сфері	Підтримка державних програм для екологічного транспорту (кількість програм)	відсутність програм	1 програма	2-3 програми	4-5 програм	більше 5 програм
Соціальна і комунікаційна сфера						
Соціальна напруженість	Індекс соціальної напруженості (0-100)	80-100	60-79	40-59	20-39	0-19
Транспортна доступність	Відсоток населення з доступом до транспорту	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Якість та доступність зв'язку	Індекс доступності інтернету (0-100)	до 20	20-40	40-60	60-80	більше 80
Технологічна і науково-технічна сфера						
Рівень автоматизації процесів	Відсоток автоматизації	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Наявність новітніх технологій у сфері автотранспорту	Доступ до інноваційних транспортних технологій (кількість на ринку)	обмежений доступ, менше 2 нових технологій	2-3 нові технології	4-5 нових технологій	6-7 нових технологій	більше 7 нових технологій
Доступ до науково-технічної інформації	Кількість наукових публікацій на 1000 осіб	до 1	1-2	2-3	3-4	більше 4
Економічна і фінансова сфера						
Податкові ставки	Середня податкова ставка, %	більше 30%	25-30%	20-25%	15-20%	менше 15%
Інвестиційний клімат	Індекс інвестиційної привабливості (0-100)	до 20	20-40	40-60	60-80	більше 80

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Економічна стабільність	Інфляція, %	більше 10%	8-10%	6-8%	4-6%	менше 4%
	Річний приріст ВВП (%)	негативний приріст або рецесія	0-1%	1-2%	2-3%	більше 3%
Політична і правова сфера						
Юридична стабільність	Індекс правової стабільності, %	до 20%	20-40%	40-60%	60-80%	більше 80%
Підтримка інноваційних ініціатив	Кількість законодавчих актів, що сприяють інноваціям	до 5	5-10	10-15	15-20	більше 20
Доступність урядових програм та грантів для розвитку інновацій у транспортній сфері	Кількість програм підтримки	відсутність програм	1-2 програми	3-4 програми	4-5 програм	більше 5 програм
Захист від кіберзагроз	Індекс кібербезпеки (0-100)	до 20	20-40	40-60	60-80	більше 80

*Джерело: розроблено авторами.*

Після визначення показників необхідно присвоїти їм оцінки за певною оціночною шкалою. Розробка оціночної шкали для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства ґрунтується на необхідності створення універсальної системи оцінювання, яка дозволяє порівнювати різні показники між собою та відстежувати динаміку змін. При цьому мінімальні та максимальні значення за кожним показником визначалися на основі аналітичного підходу, що враховує галузеві стандарти, статистичні дані, а також порівняльний аналіз підприємств із подібними характеристиками.

Спочатку потрібно визначити мінімальні та максимальні значення.

Мінімальні значення для кожного показника встановлювалися, виходячи з найгірших можливих умов, за яких підприємство втрачає здатність до інноваційної діяльності або показник не досягає навіть базового рівня.

Наприклад, для показника «кількість нових продуктів / послуг» мінімальним значенням є відсутність нових продуктів, що свідчить про повну інноваційну стагнацію.

Максимальні значення визначалися на основі кращих показників, до яких прагнуть підприємства, що активно інвестують в інновації, постійно вдосконалюють свої процеси та продукти. Для показника «рівень автоматизації процесів» максимальне значення – 80 % або більше, яке відображає повну автоматизацію основних процесів на підприємстві.

Градація шкали відбувалася за п'ятибальною системою для кожного показника, де:

- «1 бал» – найнижчий рівень (мінімальне значення), що свідчить про критичну недостатність або відсутність певного процесу чи ресурсу;
- «5 балів» – найвищий рівень (максимальне значення), який вказує на оптимальні умови для впровадження інновацій;
- проміжні рівні (2–4 бали) встановлювалися з рівними інтервалами на основі середніх значень, що дозволяє диференціювати підприємства залежно від їхнього рівня розвитку.

Наприклад, для показника «частка витрат на оновлення продуктів» шкала може мати такі значення: до 2 % (1 бал), 2 – 4 % (2 бали), 4 – 6 % (3 бали), 6 – 8 % (4 бали) і більше 8 % (5 балів).

Для визначення мінімальних, середніх та максимальних значень використовувалися дані з: галузевих звітів і аналітичних досліджень, відкритих статистичних даних щодо підприємств у транспортній галузі, експертних оцінок та порівняння із провідними компаніями, що впроваджують інноваційні рішення [14–15].

Отже, шкала була побудована таким чином, щоб об'єктивно відображати рівень інноваційної активності підприємства і забезпечувати можливість порівняння як з галузевими стандартами, так і з конкурентами.

Для оцінювання інноваційного клімату використовувався аналогічний підхід до розробки оціночної шкали, щоб забезпечити об'єктивну та порівнянну оцінку різних складових зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність підприємства.

Мінімальні значення для кожного показника інноваційного клімату визначалися, виходячи з найбільш несприятливих умов, за яких впровадження інновацій стає майже неможливим через зовнішні обмеження. Наприклад, для показника «індекс соціальної напруженості» мінімальним значенням буде високий рівень напруженості в суспільстві, що негативно впливає на підприємницьку діяльність.

Максимальні значення визначалися на основі найбільш сприятливих умов, за яких зовнішнє середовище активно сприяє впровадженню інновацій. Для показника «доступність державних програм для екологічного транспорту» максимальним значенням буде наявність великої кількості програм, що підтримують інновації.

Як і для інноваційного потенціалу, градація здійснювалася за п'ятибальною системою:

- «1 бал» – найнижчий рівень, що вказує на надзвичайно несприятливий інноваційний клімат, коли зовнішні фактори значно обмежують здатність підприємства до впровадження нових технологій або процесів;

- «5 балів» – найвищий рівень, коли зовнішнє середовище створює всі умови для успішного розвитку інновацій;

- проміжні рівні (2–4 бали) встановлювалися залежно від показників, що відображають середньо-сприятливі умови для інноваційної діяльності.

Наприклад, для показника «доступність інтернету» шкала може мати такі значення: до 20 % (1 бал), 20–40 % (2 бали), 40–60 % (3 бали), 60–80 % (4 бали) і більше 80 % (5 балів).

Для розробки шкали оцінювання інноваційного клімату використовувалися: аналітичні дослідження щодо впливу зовнішнього середовища на підприємства, офіційні статистичні дані (економічні, соціальні, технологічні індикатори), урядові програми, що сприяють інноваціям тощо. Загалом, запропонована шкала дозволяє оцінити, наскільки зовнішнє середовище сприяє або обмежує інноваційну активність підприємства, з можливістю точного вимірювання ключових аспектів макро- і мікросередовища.

Розрахунок зважених оцінок для кожного показника в рамках інноваційного потенціалу та інноваційного клімату дозволяє отримати більш точні результати з урахуванням їхньої важливості для цілей підприємства.

Розрахунок зважених оцінок ( $O_{зв. ij}$ ) для кожного  $i$ -го показника  $j$ -ї складової (блоку, сфери) здійснюється за формулою:

$$O_{зв. ij} = O_{ij} \times V_{ij}, \quad (1)$$

де  $O_{ij}$  – оцінка  $i$ -го показника за  $j$ -ю складовою за шкалою, балів;

$V_{ij}$  – вагомість  $i$ -го показника за  $j$ -ю складовою.

Вагомості можуть бути встановлені на основі експертних оцінок або методів попарного порівняння. Важливо, щоб сума всіх вагомостей для одного блоку дорівнювала 1,0.

Цей процес повторюється для всіх показників у кожному блоці.

Після розрахунку зважених оцінок кожного показника в межах блоку, необхідно обчислити оцінку  $j$ -го блоку інноваційного потенціалу/ клімату за формулою:

$$O_{зв. j} = \Sigma(O_{ij} \times V_{ij}). \quad (2)$$

Тобто оцінка кожного  $j$ -го блоку - це сума всіх зважених оцінок показників, що належать до цього блоку.

Для визначення підсумкової оцінки інноваційного потенціалу та інноваційного клімату найкраще використовувати метод зваженої суми, який є простим і зрозумілим підходом для інтеграції показників з урахуванням їх вагомості. Кожен блок має власну вагомість у загальній оцінці, а результати для кожного блоку інтегруються в підсумкову оцінку. Вагомості блоків, аналогічно вагомості окремих показників, можуть бути визначені на основі

попарних порівнянь, залежно від важливості кожної складової для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сума всіх вагомостей блоків повинна дорівнювати 1,0 (або 100 %).

Підсумкова оцінка інноваційного потенціалу/клімату визначається за формулою:

$$П (ІК) = \sum(O_{зв,j} \times W_j), \quad (3)$$

де  $W_j$  - вагомість  $j$ -го блоку в загальній оцінці інноваційного потенціалу/клімату.

Цей метод дає можливість інтегрувати різні аспекти інноваційного потенціалу/клімату в єдину числову оцінку, що може бути використана для порівняння або моніторингу прогресу.

Отримавши підсумкові оцінки інноваційного потенціалу та інноваційного клімату підприємства можна визначити його інноваційну позицію. Це здійснюється за допомогою спеціальної матриці, яка дозволяє визначити рівень потреби у змінах і має таку структуру: одна вісь представляє інноваційний потенціал (внутрішнє середовище підприємства); друга вісь представляє інноваційний клімат (зовнішнє середовище підприємства); обидві вісі поділяються на три рівні – низький, середній і високий. Відповідно матриця містить дев'ять клітинок можливих інноваційних позицій підприємства залежно від певної комбінації інноваційного потенціалу та клімату (рис. 1).

Нижче наведена характеристика кожного з дев'яти квадрантів матриці, що поєднує різні рівні інноваційного потенціалу (ІП) та інноваційного клімату (ІК):

1. «Низький ІП - Низький ІК». Ця комбінація свідчить про критичний стан підприємства, де як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови є несприятливими для інновацій. У такій ситуації потрібен комплексний підхід до реструктуризації та розвитку. Основна стратегія полягає у реформуванні внутрішніх процесів (оптимізація організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу) та покращенні взаємодії із зовнішніми партнерами. Також необхідно звернути увагу на пошук нових ринків або адаптацію до існуючих умов.

2. «Низький ІП – Середній ІК». Незважаючи на сприятливіші зовнішні умови, внутрішні ресурси підприємства є обмеженими.

Інноваційний потенціал	Високий (3,5-5,0)	<p><b>Фокус на мінімізацію зовнішніх загроз</b> - розвиток інновацій всередині підприємства для подолання негативних зовнішніх впливів.</p> <p><i>Середня</i> необхідність змін</p>	<p><b>Масштабування інноваційних проєктів</b> - розширення інноваційних ініціатив і розвиток зовнішньої взаємодії.</p> <p><i>Низька</i> необхідність змін</p>	<p><b>Стратегічний інноваційний розвиток</b> - експансія на нові ринки та впровадження масштабних інновацій.</p> <p><i>Низька</i> необхідність змін</p>
	Середній (2,0-3,5)	<p><b>Адаптація та стабілізація</b> - підтримка внутрішніх ресурсів і пошук ринкових можливостей в несприятливих умовах.</p> <p><i>Висока</i> необхідність змін</p>	<p><b>Поступове вдосконалення</b> - модернізація процесів і впровадження нових технологій в збалансованих умовах.</p> <p><i>Середня</i> необхідність змін</p>	<p><b>Максимізація зовнішніх можливостей</b> - активне використання зовнішніх умов для оптимізації внутрішніх процесів.</p> <p><i>Низька</i> необхідність змін</p>
	Низький (менше 2,0)	<p><b>Комплексна реструктуризація та розвиток</b> - зосередженість на радикальних змінах у внутрішніх процесах і зовнішній взаємодії.</p> <p><i>Висока</i> необхідність змін</p>	<p><b>Розвиток внутрішніх можливостей</b> - інвестування у внутрішні ресурси для підвищення ефективності.</p> <p><i>Висока</i> необхідність змін</p>	<p><b>Залучення зовнішніх ресурсів</b> - використання сприятливих зовнішніх умов для розвитку внутрішнього потенціалу.</p> <p><i>Середня</i> необхідність змін</p>
		Низький (менше 2,0)	Середній (2,0-3,5)	Високий (3,5-5,0)
		Інноваційний клімат		

Рис. 1. Матриця інноваційної позиції підприємства та вибору напрямків організаційних змін

Основний фокус у цьому випадку повинен бути спрямований на покращення внутрішніх можливостей для інновацій. Це може включати інвестування в технології, навчання персоналу та оптимізацію управлінських процесів. Сприятливі зовнішні умови дають можливість швидше розвивати потенціал, що дозволяє підприємству досягати більш високих результатів у майбутньому.

3. «Низький ІП – Високий ІК». При низькому інноваційному потенціалі підприємства, але сприятливих зовнішніх умовах, існує високий потенціал для розвитку. В такій ситуації доцільно використовувати наявні зовнішні ресурси та підтримку від держави або партнерів для розвитку внутрішніх можливостей. Основні зусилля мають бути спрямовані на підвищення інноваційного потенціалу, реалізацію інвестиційних проєктів і залучення нових технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. «Середній ІП – Низький ІК». Ця комбінація вказує на те, що підприємство має середній рівень інноваційних можливостей, але зовнішні умови не сприяють активному розвитку. Стратегія повинна фокусуватися на підвищенні адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, пошуку нових ринків і партнерів. При цьому варто підтримувати і розвивати внутрішні ресурси, не зважаючи на несприятливий клімат, що дасть можливість зберегти стабільність та продовжувати інноваційний розвиток.

5. «Середній ІП – Середній ІК». Ця комбінація свідчить про збалансовану позицію підприємства, де як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови є на достатньому рівні для інновацій. Підприємство може розвиватися шляхом покращення поточних процесів та поступового впровадження нових технологій. У такій ситуації доцільно фокусуватися на модернізації окремих напрямків діяльності та розширенні ринків збуту.

6. «Середній ІП – Високий ІК». При середньому інноваційному потенціалі і сприятливому інноваційному кліматі підприємство має хороші перспективи для розвитку. Стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання зовнішніх можливостей для підвищення інноваційної активності. Основна увага має приділятися оптимізації управління ресурсами, підвищенню ефективності внутрішніх процесів і активному впровадженню інновацій на підприємстві.

7. «Високий ІП – Низький ІК». Ця комбінація демонструє, що підприємство має значний інноваційний потенціал, проте зовнішнє середовище створює труднощі для його реалізації. Основний акцент повинен бути на пошуку шляхів адаптації до несприятливих зовнішніх умов та розробці стратегій для мінімізації зовнішніх загроз. Підприємству слід активно розвивати внутрішні інноваційні процеси та шукати нові канали співпраці з міжнародними ринками чи інвесторами, щоб подолати негативний вплив зовнішнього середовища.

8. «Високий ІП – Середній ІК». У цьому випадку підприємство має сильний інноваційний потенціал і працює в умовах відносно стабільного клімату. Тут доцільно зосередитися на поступовому масштабуванні інноваційних проєктів, розвитку нових технологій і вдосконаленні зовнішніх зв'язків для використання можливостей ринку. Рекомендується використовувати зовнішні можливості для поширення інноваційного досвіду на нові ринки.

9. «Високий ІП – Високий ІК». Ця комбінація є найсприятливішою для підприємства. Високий інноваційний потенціал і сприятливі зовнішні умови дозволяють фокусуватися на стратегічному розвитку підприємства через масштабне впровадження інноваційних рішень. Підприємство може розглядати експансію на нові ринки, впроваджувати інновації в глобальному масштабі та використовувати свій потенціал для зміцнення позицій на ринку. Основний акцент – стійке зростання через активне інвестування у новітні технології та інноваційні проєкти.

Розподіл підприємств за рівнями інноваційного потенціалу та інноваційного клімату дає можливість ідентифікувати їхні сильні й слабкі сторони у сфері інновацій. Позичування підприємства в певній зоні матриці допомагає визначити, наскільки терміновими є організаційні зміни та в якому напрямку їх слід здійснювати. Наприклад, якщо підприємство отримало комбінацію «високий інноваційний потенціал; високий інноваційний клімат», це вказує на низьку потребу в змінах, що дозволяє зосередитися на стабільності та поступовому розвитку.

Застосування матриці допомагає підприємству оцінити свою готовність до трансформацій, а також окреслити ключові сфери для вдосконалення як у внутрішніх процесах, так і у зовнішніх факторах.

Крім того, відповідно до отриманих результатів визначається ступінь необхідності змін:

- *висока необхідність змін* - підприємство потребує значних трансформацій як у внутрішніх процесах, так і в зовнішній взаємодії;

- *середня необхідність змін* - окремі аспекти потребують вдосконалення, хоча загальний стан підприємства стабільний;

- *низька необхідність змін* - підприємство працює ефективно, і зміни можуть бути спрямовані на підтримку поточної стабільності та поступовий розвиток.

Наприклад, якщо підприємство отримало високі оцінки за обидва параметри – інноваційний потенціал і клімат, то потреба в змінах буде мінімальною, а зусилля можна спрямувати на підтримання ефективності. У разі низьких оцінок за обома параметрами необхідні масштабні зміни для вдосконалення як внутрішніх процесів, так і зовнішнього середовища.

Результати аналізу також дозволяють створити стратегічну основу для подальших етапів управління змінами та визначити напрямки для інвестування ресурсів.

Таким чином, запропонований комплексний підхід до оцінювання інноваційної позиції підприємств автомобільного транспорту дає змогу не лише об'єктивно оцінювати внутрішні можливості та зовнішні фактори впливу, але й формулювати рекомендації щодо оптимальних напрямків розвитку і необхідних організаційних змін для забезпечення ефективної інноваційної діяльності в умовах сучасних викликів.

**Висновки.** У статті запропоновано комплексний підхід до оцінювання інноваційної позиції автотранспортних підприємств, що дозволяє оцінити їхню готовність до впровадження інноваційних рішень та визначити пріоритетні напрями організаційних змін.

Розроблений підхід ґрунтується на інтеграції двох основних складових - інноваційного потенціалу (внутрішнього середовища підприємства) та інноваційного клімату (зовнішнього середовища). Інноваційний потенціал підприємства оцінюється через ключові блоки: продуктово-послуговий, функціональний, ресурсний, організаційний, управлінський, безпековий, що дозволяє систематизувати внутрішні ресурси та можливості для впровадження інновацій.

Інноваційний клімат оцінюється через зовнішні фактори безпосереднього та опосередкованого впливу, такі як ринковий попит, конкуренція, постачальники, технологічний розвиток, економічні, політичні, соціальні та природно-географічні умови, які впливають на інноваційну діяльність підприємства.

Розроблена матриця інноваційної позиції дозволяє візуалізувати комбінації інноваційного потенціалу та клімату підприємства, що допомагає визначити рівень необхідності організаційних змін. Залежно від отриманих оцінок визначаються напрямки вдосконалення внутрішніх процесів та адаптації до зовнішніх викликів.

Запропонований інструментарій для оцінювання інноваційної позиції передбачає розробку зважених оцінок для кожного показника, що дозволяє враховувати вагомість окремих складових та блоків для стратегічного розвитку підприємства. Застосування даного підходу дає можливість підприємствам автотранспорту оцінити свою інноваційну позицію в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обґрунтовано приймати рішення щодо впровадження інновацій і напрямків організаційних змін для підвищення конкурентоспроможності та стійкості.

Таким чином, розроблений підхід до оцінювання інноваційної позиції автотранспортних підприємств є ефективним інструментом для прийняття стратегічних управлінських рішень у сучасних умовах, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, реагувати на зовнішні виклики та підтримувати інноваційний розвиток.

### Література

1. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.
2. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
3. Догадайло Я., Догадайло О. Управління змінами сучасна передумова успіху в дорожній галузі: монографія. GlobeEdit Publishing. United Kingdom, Republic of Moldova, 2023. 85 с.
4. Єфімова С.А., Гринько Т.В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Менеджмент інновацій*. 2018. Вип. 5. URL:

[http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program\\_5e4b9e62101a3.pdf](http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b9e62101a3.pdf) (дата звернення: 14.09.2024).

5. Вакалюк В.А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4(15). С. 72-78.

6. Мясникова В.О. Інтегральна оцінка стану та рівня інноваційного потенціалу як основа адаптивного управління машинобудівними підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 85-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_14) (дата звернення: 14.09.2024).

7. Рудь Н.Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2019\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_30) (дата звернення: 14.09.2024).

8. Федулова І. В. Інтегральна оцінка інноваційного клімату підприємства. *Проблеми науки*. 2009. № 5. С. 21-27.

9. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 84-90.

10. Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Оцінка та управління стратегічними змінами: конспект лекцій. Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. 165 с.

11. Микитась О. О., Миронова М. К. Управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 59. С. 53–56.

12. Володін С. А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12) (дата звернення: 18.09.2024).

13. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 100-106.

14. Інформаційна база даних емітентів цінних паперів України. URL: <https://www.smida.gov.ua/db/emitent> (дата звернення: 18.09.2024).

15. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.09.2024).

## References

1. Vatchenko, O. B., Vatchenko, B. S., Cherevko, O. L. (2017). Innovatsiyni rozvytok pidpryemstva: navch. posibnyk [Innovative development of the enterprise: textbook]. Dnipro: Aktsent PP. 404 p. [in Ukrainian].

2. Mykytiuk, P. P., Kryisko, Z. L., Ovsianyuk-Berdadina, O. F., & Skochylas, S. M. (2015). Innovatsiyni rozvytok pidpryemstva [Innovative development of the enterprise]. Ternopil: PP "Printer Inform". 224 p. [in Ukrainian].

3. Dogadailo, Ya., & Dogadailo, O. (2023). Upravlinnia zminamy suchasna peredumova uspikhu v dorozhnii haluzi: monohrafiia [Change management as a modern prerequisite for success in the road sector: monograph]. GlobeEdit Publishing. United Kingdom, Republic of Moldova. 85 p. [in Ukrainian].

4. Yefimova, S. A., & Hryinko, T. V. (2018). Metodychni pidkhody do otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva sfery posluh [Methodical approaches to assessing the innovation potential of a service enterprise]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia menezhment innovatsii - Bulletin of Dnipro University. Series Management of Innovations*, 5. Retrieved from: [http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program\\_5e4b9e62101a3.pdf](http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b9e62101a3.pdf) [in Ukrainian].

5. Vakaliuk, V. A. (2019). Innovatsiinyi potentsial suchasnoho pidpriemstva: struktura ta otsinka [Innovation potential of a modern enterprise: structure and assessment]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk - Pryazovsky Economic Bulletin*, 4(15), 72-78. [in Ukrainian].

6. Myasnykova, V. O. (2018). Intehralna otsinka stanu ta rivnia innovatsiinoho potentsialu yak osnova adaptivnoho upravlinnia mashynobudivnyh pidpriemstvamy [Integral assessment of the state and level of innovation potential as the basis of adaptive management of machine-building enterprises]. *Biznes Inform - Business Inform*, 1, 85-92. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_14) [in Ukrainian].

7. Rud, N. T. (2019). Innovatsiinyi potentsial personalu pidpriemstva: sutnist, upravlinnia ta metody otsinky [The innovation potential of enterprise personnel: essence, management, and assessment methods]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*, 2, 180-190. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2019\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_30) [in Ukrainian].

8. Fedulova, I. V. (2009). Intehralna otsinka innovatsiinoho klimatu pidpriemstva [Integral assessment of the innovation climate of the enterprise]. *Problemy nauky - Problems of Science*, 5, 21-27. [in Ukrainian].

9. Vlasenko, T. A. (2019). Model otsinky hotovnosti pidpriemstva do stratehichnykh zmin [Model for assessing the readiness of an enterprise for strategic changes]. *Problemy ekonomiky - Problems of Economy*, 3(41), 84-90. [in Ukrainian].

10. Smirnova, P. V., & Buhrimenko, R. M. (2022). Otsinka ta upravlinnia stratehichnyh zminamy: konspekt lektsii [Evaluation and management of strategic changes: lecture notes]. Kharkiv: TOV «Vydavnytstvo Fort». 165 p. [in Ukrainian].

11. Mykytas, O. O., & Myronova, M. K. (2015). Upravlinnia innovatsiinoho potentsialom pidpriemstva v suchasnykh umovakh vedennia biznesu [Management of the enterprise's innovation potential in modern business conditions]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriiia: Tekhnichnyi prohres ta efektyvnist vyrobnytstva - Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Technical Progress and Production Efficiency*, 59, 53-56. [in Ukrainian].

12. Volodin, S. A., & Chekamova, O. I. (2017). Teoretychni zasady formuvannia i realizatsii innovatsiinoho potentsialu v rozvytku ekonomiky [Theoretical principles of the formation and implementation of innovation potential in the development of the economy]. *Ekonomika APK - Economy of the Agro-Industrial Complex*, 5, 65-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12) [in Ukrainian].

13. Hlushenkova, A. A. (2016). Struktura innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv sfery telekomunikatsii ta informatyzatsii [The structure of the innovation potential of enterprises in the telecommunications and informatization sector]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes - Economy. Management. Business*, 4(18), 100-106. [in Ukrainian].

14. Informatsiina baza danykh emitentiv tsinnykh paperiv Ukrainy [Information database of securities issuers in Ukraine]. (n.d.). Retrieved from: <https://www.smida.gov.ua/db/emitent> [in Ukrainian].

15. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Pokaznyky diialnosti subiektiv hospodariuvannia. [Activity indicators of business entities]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

## EVALUATION OF THE INNOVATION POSITION OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES AND DIRECTIONS FOR ORGANIZATIONAL CHANGES

**VELYCHKO Ya.**, Assistant.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

**TEREKHINA D.**, Student.

E-mail: terehinadar.2017@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** *The article explores the innovation position of motor transport enterprises amidst modern challenges, particularly the unstable economic situation, the destruction of transport infrastructure, and the security threats associated with the war in Ukraine. The focus is on developing a comprehensive approach to evaluating the innovation position of enterprises, enabling them to assess their capacity for implementing innovative solutions and identifying the necessary organizational changes. The proposed approach encompasses both internal enterprise resources (innovation potential) and the external conditions in which it operates (innovation climate).*

*The innovation potential of an enterprise is assessed through six main blocks: product-service, functional, resource, organizational, managerial, and security. Each block includes key indicators that reflect the enterprise's readiness to implement innovative projects. The identified indicators are evaluated using a five-point scale, taking into account minimum and maximum values based on statistical data and industry standards. A weighted sum method is used to obtain weighted scores for each indicator, considering the significance of each one.*

*The innovation climate of the enterprise covers the environment of direct and indirect influence. Factors of direct influence include customers, competitors, suppliers, and partners, while the macro environment involves economic, political, technological, social, and natural-geographical factors. Key indicators that reflect the favorability of the external environment for innovation activities are also used to assess the innovation climate.*

*Based on the evaluation of the innovation potential and climate, a matrix of the enterprise's innovation position is proposed, which allows for determining the level of necessity for organizational changes. The matrix shows the relationship between the level of internal resources and external conditions affecting innovation activities. The results of the matrix evaluation help to select development strategies that take into account both internal capabilities and external challenges.*

*The proposed approach enables motor transport enterprises to objectively assess their innovation position, identify strengths and weaknesses in implementing innovations, and make effective management decisions regarding organizational changes. This is particularly relevant in times of instability and rapid changes in the external environment, where enterprises must quickly adapt and implement innovative strategies to maintain competitiveness and enhance operational efficiency.*

**Key words:** *innovation position, organizational changes, innovation potential, innovation climate, motor transport enterprises, evaluation of change necessity.*