

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОГО СЕРВИСА

© 2014 С.М. Хаирова, Н.Ю. Кауфман\*

**Ключевые слова:** предприятия транспортно-экспедиционного сервиса, интегрированная логистика, инновационное развитие, управление, маркетинг взаимодействия.

Рассматривается роль инноваций в современных условиях, направленных на реорганизацию системы управления предприятием на основе новых управленческих технологий - инновационных подходов в управлении предприятиями транспортно-экспедиционного сервиса.

Транспорт представляет собой важное звено логистической системы, он должен обладать рядом необходимых свойств и удовлетворять определенным требованиям в целях создания инновационных систем сбора и распределения грузов. Основные положения логистики, характерные для фирм - производителей или потребителей продукции (приоритет потребителя, высокий уровень сервиса, сокращение времени выполнения заказа и др.), в полной мере относятся и к предприятиям транспортной отрасли, задействованным в логистических системах. Отличительной чертой их работы в новых условиях конкуренции на рынке транспортных услуг становится разработка политики комплексного решения транспортных и сопряженных с ними проблем на ином, качественно высоком уровне<sup>1</sup>.

На современном этапе развития инновационной деятельности является актуальным образование предприятиями целостных научно-технических центров, соединяющих в едином процессе исследование и производство, устанавливая тесную связь этапов цикла "наука - производство". К организации единых научно-производственно-сбытовых систем ведут потребности рынка, а также научно-технический прогресс.

Таким образом, актуальной задачей выступает нахождение оптимального сочетания потоков интеграционного взаимодействия элементов многосторонних партнерств, локализованных в правовой, экономической, экологической, технологической и социальной плоскостях. Специфику ее концептуального

решения характеризует наличие ряда проблем, препятствующих формированию интеграционных объединений:

- ♦ низкая инновационная активность и ограниченные финансовые возможности большинства участников многосторонних партнерств;

- ♦ ресурсные ограничения, связанные с недостаточными производственными мощностями предприятий промышленности, и др.

Для преодоления отрицательного эффекта влияния перечисленных выше факторов в качестве одной из наиболее оптимальных форм скоординированной консолидации элементов логистических потоков следует рассматривать развитие логистических систем или сетей<sup>2</sup>.

Исследование современных тенденций в инновационном развитии предприятий транспортно-экспедиционного сервиса показывает увеличение роли управления инновациями. В настоящее время сложившаяся ситуация на предприятиях передает их способность к инновационной активности, к осуществлению перспективных научно-исследовательских разработок и реализации эффективных инновационных программ.

Инновационно-ориентированные предприятия стремятся увеличивать удельный вес наукоемких изделий в ассортименте выпускаемой продукции, реализация которых приводит к расширению сопутствующих услуг: лизинговых, инжиниринговых, консультационных и т.д. Для этого необходима более гибкая и комплексная система управления

\* Хаирова Саида Миндуалиевна, доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой "Управление качеством и сервис" Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии (СибАДИ). E-mail: saida\_hairova@mail.ru; Кауфман Наталья Юрьевна, ст. преподаватель Омского государственного института сервиса. E-mail: ntlrus@yandex.ru.

инновационной деятельностью, направленная на разработку перспективной продукции, перестройку методов, функций и стиля управления, обеспечивая непрерывное управление инновационным процессом от возникновения идеи до ее реализации.

Действительно, реализация предприятиями транспортно-экспедиционного сервиса научно обоснованных принципов формирования стабильных партнерских отношений, маркетинга взаимодействия и интегрированной логистики позволяет получать все преимущества от долговременного сотрудничества, гибко и оперативно решать все возникающие проблемы, осуществлять совместные действия повышения качества обслуживания и уровня удовлетворенности потребителей<sup>3</sup>.

В инновационной деятельности объектами являются: инновационные программы и проекты; новые знания и интеллектуальные продукты; производственное оснащение и процессы; инфраструктура производства; организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или иного характера, существенным образом улучшающие структуру и качество производства и социальной сферы; сырьевые ресурсы, средства их добычи и переработки; товарная продукция; механизмы формирования потребительского рынка и сбыта товарной продукции. Субъектами инновационной деятельности могут быть физические и юридические лица, различные их объединения, в том числе представляющие иностранные государства.

Особенно актуальными для инновационного развития предприятий являются организационно-управленческие инновации, которые приводят к совершенствованию традиционных принципов, процедур и методов руководства или устоявшихся организационных форм, с последующей заменой всей системы управления компанией. В результате управленческих нововведений руководители предприятий начинают работать эффективнее. Инновационное развитие - это процесс, формирующий необходимость перемен, включающий создание и распространение инноваций через инновационный потенциал предпринимателей-инноваторов, обусловленный внутренними и внешними факторами, приводящий к созданию нововведений через структурные изменения,

реинжиниринг бизнеса и знаний и применение прогрессивных методов управления<sup>4</sup>.

Методы работы руководителей можно изменить, пересмотрев процедуры, определяющие их работу. К ним относятся: стратегическое планирование, финансирование, поиск, аттестация и повышение в должности сотрудников, внутренняя коммуникация и управление знаниями - те факторы, благодаря которым будет работать весь механизм управления<sup>5</sup>.

Практика инновационной деятельности показывает, что отсутствие или слабое применение инноваций в сфере управления мешает успешно и масштабно развивать их в сфере производства. Управленческие инновации позволяют создать требуемые условия для инноваций предприятий, являясь основой для организации инновационного процесса.

Препятствием для инновационного формирования является пассивность руководства, неподготовленность персонала к принятию инновационных решений, отсутствие эффективной системы управления инновациями на предприятии. Поэтому необходимыми условиями успешности инновационной деятельности является наличие разработанных и реализованных организационных и управленческих инноваций и технологий. Применение необходимых организационных структур, организационных решений, а также контроль их исполнения в процессе управления инновационными процессами способны обеспечить реализацию инноваций и их дальнейшее применение в производстве. Формирование инновационной деятельности возможно только на основе соблюдения основных принципов ее организации.

Следовательно, для успешного инновационного развития предприятиям нужно интегрировать усилия, ресурсы, знания из различных областей, опыт практической деятельности, методы и инструменты управления и многое другое, необходимое для достижения поставленных целей. Таким образом, проблема управления в инновационной деятельности является ключевой<sup>6</sup>.

Для эффективного управления инновационной деятельностью предприятий транспортно-экспедиционного сервиса необходимы:

- ♦ создание специализированных подразделений или рабочих групп по разработке инновационной политики;

- ◆ создание основных служб, координирующих инновационную деятельность;
- ◆ формирование подразделений и специальных фондов стимулирования инновационной деятельности;
- ◆ организация консультационной помощи в области нововведений.

Специальные подразделения, рабочие группы по разработке инновационной политики создаются в основном на крупных предприятиях, выпускающих наукоемкую продукцию. Задачами данных подразделений являются определение ключевых направлений инновационного процесса и внесение конкретных предложений в совет директоров для принятия решений. Подразделения включают управляющих производственными отделениями, представителями центральных и сбытовых служб.

Задача центральных служб развития новых продуктов, осуществляющих координацию инновационной деятельности, - обеспечение комплексного подхода. Они занимаются разработкой единой технической политики, контролем и координацией инновационной деятельности, проводимой в различных производственных отделениях, а также в других центральных службах.

Фонды стимулирования инноваций образуются за счет части прибыли предприятий и используются для ускорения внедрения новой продукции в серийное производство. Из этих средств могут создаваться венчурные фонды, которые могут использоваться как инвестиции в независимые венчурные фирмы или венчурные фирмы, принадлежащие корпорациям. Централизованные фонды способствуют увязке инновационных проектов и общей стратегии фирмы.

В консультационные или аналитические группы входят исследователи, руководители, представители функциональных подразделений, задачами которых являются:

- 1) выбор перспективных идей;
- 2) прогнозирование развития технологии и спроса в новую продукцию;
- 3) определение тематики исследований;
- 4) координация деятельности работников производственных отделений в рамках специальных проектов.

Данные группы консультируют большой круг вопросов научно-производственной деятельности предприятия.

Следовательно, управление инновационной деятельностью предполагает целенаправленное воздействие субъекта управления (руководители, собственники) на объект управления (разработка и / или производство инновационной продукции) с целью приведения его в качественно новое состояние.

Процесс управления, в свою очередь, включает циклически повторяющиеся во времени виды управленческой деятельности - функции управления (планирование, организация выполнения планов, мотивация персонала и контроль за выполнением заданий). Каждая функция является совокупностью частных функций, реализация которых приводит к определенным решениям. Например, планирование нововведений включает в себя отбор перспективных инновационных идей, прогнозирование возможных последствий их реализации и т.п.<sup>7</sup>

Каждая функция управления включает процедуры принятия управленческих решений, что является необходимым условием для повышения эффективности выполнения функций управления на предприятиях транспортно-экспедиционного сервиса.

Существуют некоторые особенности процесса принятия управленческих решений инновационных предприятий: неопределенность имеющейся информации; сложность получения и отбора информации; затрудненность использования расчетных методов принятия решений; доминирование эвристических, приближенных методов принятия решений.

Следовательно, под инновационным решением следует понимать результат использования инновационных идей заинтересованной группой лиц, с учетом инновационного потенциала предприятия, ведущий к его качественным изменениям во всех процессах хозяйственной деятельности.

Использование творческого потенциала внутри предприятия необходимо для достижения управления идеями как важного источника формирования инноваций предприятия. Идеи, возникающие у сотрудников, являются неограниченным источником ценности и конкурентных преимуществ, оказывая непосредственное влияние на ресурсную, инфраструктурную, а также результативную составляющие.

Инновационные предприятия, которые первыми появляются на рынке с новыми то-

варами, услугами, технологиями, имея свое ноу-хау и грамотную организацию их продвижения, получают приоритетные возможности в ценообразовании и контроле за распространением и развитием нововведений<sup>8</sup>.

Успех предприятия во многом зависит от выбора квалифицированного персонала, от правильного метода управления и точно сформулированной поставленной цели. Для эффективного решения инновационных задач, стоящих перед предприятием, необходимо разработать систему управления инновационной деятельностью, основа которой - разделение сложного процесса на простые составляющие с последующим построением необходимого управленческого бизнес-процесса<sup>9</sup>.

иния инновациями предприятие должно иметь структуру и настрой, способствующие образованию духа предпринимательства и понимания нового как благоприятного потенциала. Основной организационный принцип для инновации заключается в создании команды из лучших работников<sup>11</sup>. Поэтому необходимы конкретные работники, ответственные за успех инноваций, всесторонний анализ бизнеса, разработку инновационных мероприятий, заинтересованные в своевременном выявлении и замене устаревающей продукции, техники, технологии.

Прибыль от реализации инновационного проекта существенно отличается от прибыли, получаемой за выпуск стандартной про-

#### Взаимосвязь управленческих задач и методов принятия решений

№ п/п	Задача	Методы принятия решений
1	Выбор проектов создания новых продуктов	Финансовый, экономический, морфологический анализ, алгоритм теории решения изобретательских задач (ТРИЗ)
2	Управление запасами	Аналитические методы
3	Определение очередности выполнения работ	Теория расписаний (линейное, динамическое, эвристическое программирование, имитационное моделирование)
4	Расстановка оборудования	Имитационное моделирование
5	Замена оборудования	Динамическое моделирование
6	Ранжирование объектов	АВС - анализ, метод расстановки приоритетов
7	Формирование производственной программы	Линейное программирование
8	Планирование проектов	Сетевое планирование, графики Ганта

Для решения данной задачи в таблице показана возможная взаимосвязь управленческих задач и методов принятия решений, непосредственным результатом которой будет являться эффективное решение стоящих перед предприятием проблем. Применение руководителями на каждом этапе задач, соответствующих методов принятия решений, их своевременность и использование потенциала персонала, способного решать возникающие проблемы профессионально и оперативно, позволят в случае значительных расхождений между реальной отдачей и ожидаемой принять необходимые действия по корректировке и уточнению процесса решения.

Инновация означает изменения в экономике, промышленности, обществе, в поведении покупателей, производителей, работников. Поэтому она всегда должна ориентироваться на рынок, руководствоваться его потребностями<sup>10</sup>. Для осуществления управле-

дукции предприятия. Как правило, длительное время инновационный проект может не быть прибыльным, только потребляя ресурсы. Затем, в течение определенного времени, инновация должна быстро распространяться и возвращать вложенные в разработку средства, иначе ее можно рассматривать как неудачную<sup>12</sup>.

Следовательно, управление предприятием транспортно-экспедиционного сервиса будет более эффективным, если создана атмосфера восприятия инноваций не как угрозы, а как благоприятной возможности. Работники должны осознавать, что инновации - это лучшее средство для сохранения и укрепления конкурентоспособности своего предприятия, это гарантия занятости и благополучия каждого работника. Инновационное развитие на основе указанных принципов позволит предприятию продвигнуться вперед и добиться успеха.

<sup>1</sup> Хаирова С.М. Внедрение интегрированных моделей оптимизации цепей поставок и формирование логистического сервиса в транспортных системах // Вестник СибАДИ. Омск, 2013. № 4 (32). С. 163.

<sup>2</sup> Хаиров Б.Г. Логистические потоки взаимодействия власти и бизнеса // Российское предпринимательство. 2013. № 7 (229). С. 20.

<sup>3</sup> Хаирова С.М. Маркетинговое и логистическое обеспечение услуг транспортно-экспедиционных организаций региона // Вестник СибАДИ. Омск, 2012. № 2 (24). С. 139.

<sup>4</sup> Рябова Н.Ю. Инновационное развитие российской экономики // Вестник Омского университета. Серия "Экономика". Омск, 2010. № 1. С. 61-67.

<sup>5</sup> Хеймел Г. Что есть в управленческих инновациях. URL: <http://www.cadrem.ru/Materials>.

<sup>6</sup> Организационные формы инновационного менеджмента. URL: <http://www.grandars.ru>.

<sup>7</sup> Моделирование инновационного процесса как задача многокритериальной оптимизации стратегий управления. URL: [http://gendocs.ru/v7654/инновационная\\_деятельность](http://gendocs.ru/v7654/инновационная_деятельность).

<sup>8</sup> Сливак В.А. Образы инновационной организации // Проблемы развития инновационно-креативной экономики: сб. докл. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 29 марта - 9 апреля 2010 г. М., 2010.

<sup>9</sup> Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. URL: <http://www.rae.ru/monographs>.

<sup>10</sup> Котельников В. Управление инновациями и управление операциями. URL: [e-coach.narod.ru/vk.html](http://e-coach.narod.ru/vk.html).

<sup>11</sup> Шанин И.И. Управление инновационным развитием на промышленном предприятии // Вопросы инновационной экономики. 2012. № 4 (14). С. 30-39.

<sup>12</sup> Инновационная деятельность. URL: <http://www.center-yf.ru/data/economy>.

*Поступила в редакцию 03.02.2014 г.*