

А. О. Кулик

(асистент кафедри логістики, Національний авіаційний університет)

УПРАВЛІННЯ ТРАНСФЕРОМ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглядаються основні проблеми формування і функціонування механізму трансферу і використання найефективніших інноваційних розробок, адаптованих до реальних умов діяльності конкретних підприємств.

Ключові слова: інновації, трансфер, бенчмаркінг, бізнес-процеси, транспортно-логістична діяльність.

В статье рассматриваются основные проблемы формирования и функционирования механизма трансфера и использования эффективных инновационных разработок, адаптированных к реальным условиям деятельности конкретных предприятий.

Ключевые слова: инновации, трансфер, бенчмаркинг, бизнес-процессы, транспортно-логистическая деятельность.

Постановка проблеми. Глобалізація і розвиток інтеграційних процесів у світовій економіці, забезпечення конкурентоспроможності підприємств неможливі без використання досягнень науково-технічного прогресу. Зростаючі темпи трансферу і впровадження інновацій, пошук оригінальних і нестандартних підходів до прискорення реагування бізнес-діяльності на зміни зовнішнього середовища і відповідна реалізація інноваційних змін бізнес-процесів базуються на використанні закономірностей дифузії інновацій, стратегічному аналізі ключових факторів конкурентоспроможності, результатах бізнес-розвідки найкращих досягнень і ноу-хау лідерів ринку. Саме такий аналіз факторів успіху передових підприємств став підґрунтям розробки сучасних форм трансферу, у тому числі бенчмаркінгу, як легального методу використання їх практичного досвіду іншими підприємствами за взаємною згодою і на вигідних для обох сторін умовах. Такий підхід вимагає вирішення значної кількості проблем управління системою форм і методів трансферу інновацій.

Аналіз досліджень і публікацій. Вперше використаний в діяльності корпорації Херох, трансфер передової і бізнес-практики на основі бенчмаркінгу мав своїм призначенням з'ясування причин успіху конкурентів цієї фірми, що дозволило виявити не тільки технічні і технологічні переваги конкурентної продукції, а й прогресивні бізнес-моделі і процеси, що використовувались її виробниками. Розробці науково обґрунтованих методів виявлення і сучасного стратегічного аналізу інноваційних досягнень у конкурентному середовищі присвячено дослідження Р.Гранта [3].

Загальні проблеми взаємовідносин підприємств в процесі передачі бенчмарків від фірми-власника (або офіційного посередника) фірмі-замовнику у бенчмаркінговому

© Кулик А. О., 2014

каналі трансферу інновацій вивчалися К.Алленом, Є.Михайловою, А.Черепом і інш. [1, 8]. А механізми, форми і методи управління новим напрямком передачі передових технологій розроблялись на основі відомих досліджень М.Армстронга, Е.Кемпбелла, Н.Чумаченко, М.Дідківського й ін. [2, 5, 7]. Комплексне використання «сукупного інноваційного продукту», створеного практичним бізнесом спільно з науковими організаціями у вигляді інноваційних програм постійного оновлення бізнес-діяльності, приносить значний синергетичний ефект, як відзначають у своїй роботі «Стратегічний синергізм» К.Саммерс Лачс і Е.Кемпбелл [7].

У той же час залишається недостатньо розробленою проблема використання бенчмаркінгу для цілей трансферу інновацій в специфічних умовах різних сфер діяльності й особливо у сфері послуг.

Метою статті є розробка організаційно-економічного механізму управління трансфером інновацій на прикладі бенчмаркінгу, як системи партнерської взаємодії підприємств в інноваційній сфері транспортно-логістичної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш актуальними проблемами у сучасній бізнес-ситуації на ринку логістичних послуг, які вимагають від фірм – логістичних провайдерів постійного організаційно-технологічного удосконалення, є:

- регіональна і сезонна нестабільність і невизначеність ринкового попиту, вимогливості і потреб споживачів транспортно-логістичних послуг;
- переваги задоволення індивідуалізованих споживацьких вподобань у системі масових постачань;
- потокова схема єдності бізнес-функцій і бізнес-процесів транспортної і логістичної діяльності, а також віртуальне управління взаємопов'язаною послідовністю бізнес-процесів, виконуваних досить великою кількістю господарюючих суб'єктів системи забезпечення перевезень і надання транспортно-логістичних послуг;
- пошук можливостей випереджаючої перебудови і інноваційних змін бізнес-технологій логістичних підприємств.

Головною особливістю потокового формування і постійних адаптаційних змін транспортно-логістичної послуги є обов'язкова узгоджена і збалансована партнерська взаємодія підприємств-учасників логістичного ланцюга. Об'єктами інноваційних змін і постійного удосконалення є бізнес-функції і бізнес-процеси, виконувани ціми підприємствами.

Виявлення базових тенденцій динамічності потокових бізнес-процесів і необхідності їх інноваційних змін для забезпечення конкурентоспроможності підприємств здійснюється в основному методами бенчмаркінгу, як сучасної системи визначення і передачі найбільш ефективних наукових розробок і практичних ноу-хау технологічного, організаційного і економічного характеру.

Конфлікт раціональної і динамічної бізнес-моделі діяльності підприємств загострюється з часом в результаті зовнішньої нестабільності і наростаючої потреби в інноваційних змінах внутрішньої інфраструктури і бізнес-процесів і транспортно-логістичних технологій відповідно до зростаючих вимог науково-технічного і соціально-економічного прогресу. Динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-діяльності відповідає перехід управління підприємствами до нового інноваційного рівня – управління за змінами. У відповідь на зміни середовища нова система управління здійснює пошук і впровадження інноваційних змін бізнес-технологій в інтегрованому потоці виробничої діяльності системно і одночасно.

Управління за змінами забезпечує новий більш високий рівень якості рішень, здійснюючи принципи безперервного відслідковування відхилень від оптимальних

параметрів управління і своєчасного і постійного реагування на них методами комплексного впливу впроваджуваних бенчмарків удосконалених бізнес-технологій і безперервного узгодження інтересів заради стратегічної цілі.

Парадокс управління за змінами полягає в єдності протиріч понять стабільності і динамічності. Для забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємства система управління повинна одночасно впроваджувати прогресивні зміни і прикладати всі зусилля для збереження стабільності умов діяльності (рис. 1).

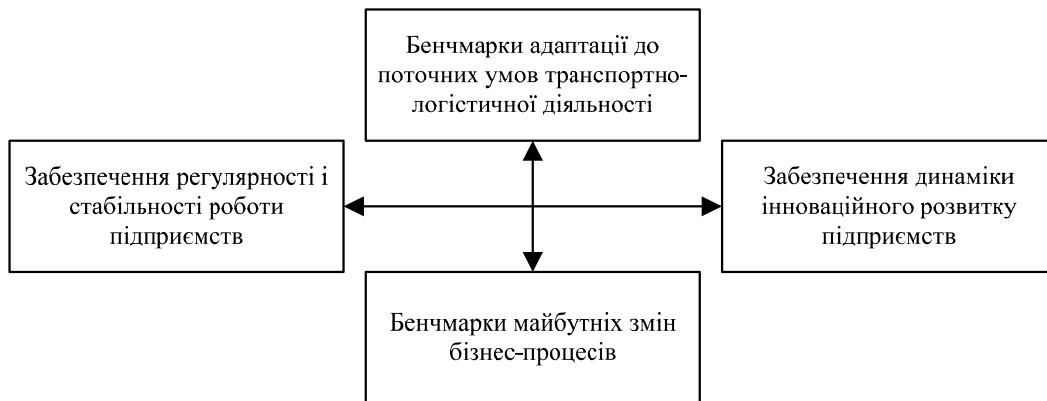


Рис. 1. Єдність протиріч управління бенчмарками змін

Великі суттєві зміни в роботі будь-якого підприємства складаються з безлічі маленьких змін і зрушень, бо поліпшення якогось одного елемента тут же викликає необхідність поліпшення інших. Тому не існує єдиного вірного шляху, а існує безліч шляхів до єдиної мети – довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Навігатором пошуку оптимальних змін у сфері транспортно-логістичної діяльності є механізм управління впровадженням і адаптацією бенчмарків, розбудований з врахуванням наступних умов:

- процеси впровадження бенчмарків відбуваються по ієрархічній вертикалі одночасно зверху вниз в ході постановки ієрархії цілей і знизу вверх при формуванні програм їх реалізації;

- в роботі підприємств транспортно-логістичної сфери кожен бенчмарк може приводити в рух протидіючі деструктивні зміни у свідомості працівників і викликати як індивідуальний, так і груповий опір прогресивним з точки зору системної ефективності змінам. Тому першочерговим завданням менеджерів змін є управління опором за схемою: протидія-розуміння-згода-пошук оптимальних рішень;

- головними особливостями управління за інноваційними змінами є циклічність бізнес-процесів і інваріантність управлінських рішень. Це призводить до необхідності постійного коригування і навіть зміни сценаріїв розвитку підприємства, а механізм управління – до напружено-динамічного стану випереджаючого реагування на відхилення, збої і порушення бізнес-процесів.

В результаті узагальнення теоретичних засад і інноваційних ідей, а також вивчення досвіду управління бізнес-процесами пропонується управління інноваційними змінами в системі транспортно-логістичної діяльності здійснювати з використанням механізму бенчмаркінгу, як найбільш ефективним і економічно вигідним інструментом інноваційного розвитку і перебудови підприємств з метою забезпечення

ня їх конкурентоспроможності. Основні блоки механізму управління бенчмаркінгом – цілеполагання, бізнес-функції і процеси, форми, методи і технології управління, орієнтовані на прискорення і використання найкращих галузевих і суміжних ноу-хау, ліцензованих інновацій і інших інноваційних процесів шляхом проектування і адаптації до власних умов апробованих підприємствами-лідерами бенчмарків, які передаються підприємствам-партнерам на взаємовигідних умовах (рис. 2).

Бенчмаркінговому механізму управління делегуються специфічні функції:

- інформаційного пошуку і відбору інновацій з використанням класичних бізнес-процесів комерційного і некомерційного трансферу технологій;
 - конкурентної розвідки найкращих інноваційних розробок, які використовуються лідерами ринку логістичних послуг для забезпечення власних конкурентних переваг і якісного задоволення потреб замовників транспортно-логістичних послуг;
 - проектування бенчмарків на принципах логіки, евристики, синектики і морфології інноваційних розробок;
- формування і впровадження комплексних бенчмаркінгових проектів з підфункціями ідентифікації, валідації і адаптації окремих бенчмарків в стратегії інноваційного розвитку підприємств-партнерів.

Механізм управління дозволяє на необхідному практичному і теоретичному рівнях розв'язати основні проблеми бенчмаркінгу:

- забезпечення непротиворіччя розроблюваних системних змін стратегічним цілям підприємства і потребам громадськості і бізнес-структур в перевезеннях і транспортно-логістичних послугах;
- оцінки взаємного впливу змін зовнішньої ситуації і внутрішніх змін у роботі підприємства;
- узагальнення ідей і пропозицій щодо впровадження конкретних бенчмарків, отриманих від якомога більшої кількості зацікавлених і незалежних сторонніх осіб і незалежних експертів;
- розбудови поетапного плану-графіку впровадження бенчмарків з урахуванням інтеграційних процедур пошуку і оцінки раціональних варіантів змін за більшістю критеріїв;
- застосування додаткових дій для покращення бізнес-процесів і нейтралізації протидії і конкуруючих дій, спрямованих на затримку ефективної перебудови.

Механізм використання бенчмаркінгових бізнес-технологій ґрунтується на виділенні наступних основних структурних функціонально-технологічних елементів системи функціонування і забезпечення ланцюга транспортно-логістичних перевезень:

- структурних ланок-підсистем, об'єкту управління, підрозділів, процедур, дій, операцій, будь-яких змістовних категорій і понять організаційно-економічної і функціонально-технологічної спрямованості, зміст яких змінюється в результаті впливу зміни інших елементів системи (підприємства) чи навколишнього середовища;
- структурних зв'язків прямого, індикативного і зворотного впливу виявлених економічних відхилень і розривів бізнес-процесів локального характеру на повний комплекс бізнес-функцій і бізнес-процесів функціонування і розвитку компанії. Встановлення переліку і ідентифікація таких структурних зв'язків впливу здійснюється при проведенні комплексної діагностики середовища і стану діяльності авіапідприємства і визначає комплекс необхідних бенчмарків;

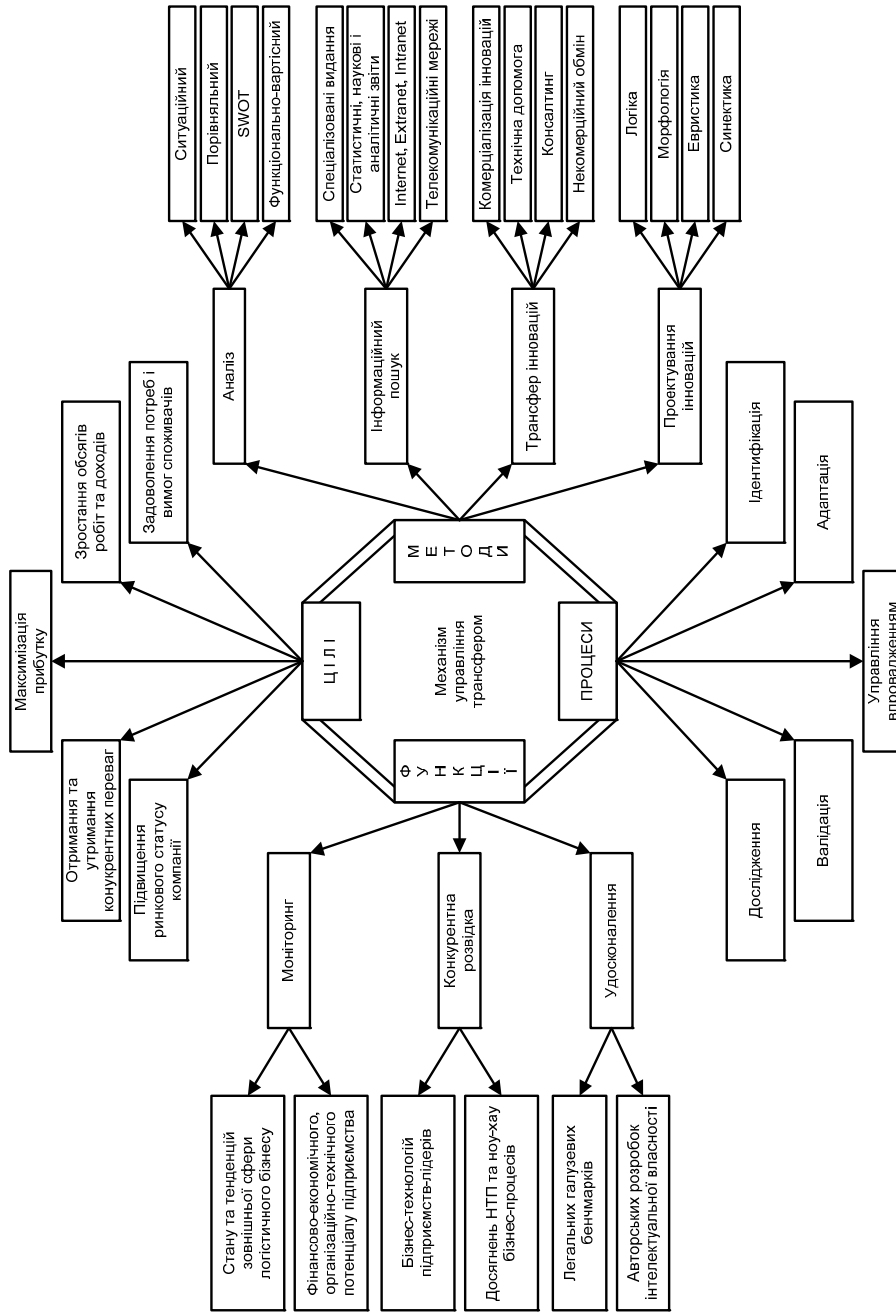


Рис. 2. Схема механізму управління трансфером інновацій

– структурно-орієнтованих потоків управлінських рішень динамічного реагування на необхідність функціонально-технологічних змін з використанням обраних бенчмарків інноваційних проектів.

Удосконалення діяльності логістичних підприємств, методами бенчмаркінгу забезпечує досягнення конкурентних переваг завдяки:

– підвищенню споживчої цінності послуг за рахунок додаткового індивідуалізованого сервісу;

– покращенню рівня обслуговування клієнтури і власної інфраструктури з використанням ІТ технологій, електронного бізнесу, механізації трудомістких процесів;

– скороченню часу виконання необхідних формальностей обслуговування вантажів;

– чутливості окремих етапів логістичного потоку транспортних перевезень до ситуаційних змін.

Висновки і пропозиції. Вирішення проблем управління трансфером у випадку бенчмаркінгу інноваційних змін одного підприємства не може забезпечити конкурентоспроможність всієї логістичної системи на ринку транспортно-логістичних послуг. Комплексність будь-якої проблеми діяльності вимагає реагування на неї всієї системи і безпосереднього втручання держави у підтримку логістики як вагомого стратегічного ресурсу країни. Тому проблема галузевої централізації управління бенчмаркінгом вимагає подальшої розробки і може стати рушійною силою оновлення економіки країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аллен К. Продвижение новых технологий на рынок / К.Аллен. – М.: Бином, 2007. – 456 с.
2. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: Пер. с 3-го англ. изд. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
4. Джиллад Б. Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.
5. Дідківський М.І. Міжнародний трансфер технологій. – К.: Знання, 2011. – 365 с.
6. Доронин А. И. Бизнес-разведка. – М.: Ось-89, 2010. – 704 с.
7. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
8. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг. – М.: Благовест-В, 2003. – 176 с.
9. Чумаченко Н. Г. Организационно-экономический механизм трансфера технологий. – Донецк: ИЭП НАНУ, 2006. – 140 с.
10. Интернет-портал «Инновации и предпринимательство». – <http://www.innovbusiness.ru>.
11. Роберт С. Кемп. Легальный промышленный шпионаж. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

A. O. Kulik

(Assistant of the Department of Logistics, National Aviation University)

THE MECHANISM OF TRANSFER INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES CHANGES MANAGEMENT IN TRANSPORT LOGISTICS ACTIVITY

The main problems of formation and functioning of transfer to find and use the most effective innovation, adapted to the real conditions of the specific are considered in the article.

Statement of the problem is defined by the current level of globalization and logistical economy and high rate of renewal of logistics processes. Progressive business models of the transport and logistics activities have already been tested in practice. The further transfer of business innovation does not require large expenditures. This ensures the competitiveness of the investee companies. Transfer mechanism provides for information search of the best practices know-how and their adaptation to the specific conditions of the enterprise. The benchmarking of innovation is the most profitable.

Keywords: *innovation, transfer, benchmarking, business processes, transport and logistics activities.*

REFERENCES

1. *Allen K.* Promotion of new technologies to the market / K.Allen. – М.: Bean, 2007. – 456 p.
2. *Armstrong, M.* Management: Methods and Techniques: Per. with third angl.izd. – К.: Knowledge-Pres, 2006. – 876 p.
3. *Grant R. M.* Modern strategic analysis. – SPb.: Peter, 2008. – 560 p.
4. *Gilad B.* Competitive Intelligence. How to recognize the external risks and manage the situation. – SPb.: Peter, 2010. – 320 p.
5. *Didkivsky M.I.* Mizhnarodny transfer tehnologiy. – К.: Knowledge, 2011. – 365 p.
6. *Doronin A.I.* Business intelligence. – М.: -axis 89, 2010. – 704 p.
7. *Kempbell E., Sammers Lachs K.* Strategic synergies. – SPb.: Peter, 2004. – 416 p.
8. *Mikhailova E. A.* Benchmarking. – М.: Blagovist-B, 2003. – 176 p.
9. *Chumatchenko N. G.* Organizational-economic mechanism of technology transfer. – Donetsk: IEP NASU, 2006. – 140 p.
10. *Website of «Innovation and Entrepreneurship».* – [Http://www.innovbusiness.ru](http://www.innovbusiness.ru).
11. *Robert S. Kemp.* Legal industrial espionage. – Dnepropetrovsk: Balance Club, 2004. – 416 p.