

Научная статья

УДК 338.242.2

DOI 10.18101/2304-4446-2023-4-39-46

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

© Дементьев Алексей Петрович

доктор экономических наук, профессор

ief1@stu.ru

© Кокоша Константин Валериевич

аспирант

kokosha@mail.ru

Сибирский государственный университет путей сообщения

Россия, 630049, г. Новосибирск, ул. Дуси Ковальчук, 191

Аннотация. Меняющийся рынок требует постоянного совершенствования бизнес-процессов, а инновации открывают перед клиентами новые горизонты потребления. В условиях динамичных изменений важно найти свою инновационную траекторию. В настоящее время железнодорожный транспорт, как и вся транспортная система, претерпевает существенные изменения. Растет конкуренция, увеличивается внимание к интеграции, внедрению цифровых решений и появлению новых бизнес-моделей. На основе анализа железнодорожной компании России ОАО «РЖД» проведено бизнес-исследование в целях определения инновационной стратегии и разработки модели инновационной деятельности для придания оказываемым услугам нового качества и экономических характеристик. Внутривосточный рынок имеет предельный размер емкости. Реализация инновационной стратегии позволит холдингу работать на высококонкурентном сложном и немонопольном международном рынке. Определен большой потенциал для новых видов деятельности, в частности развития туристического бизнеса.

Ключевые слова: стратегия, развитие, бизнес, рынок, инновации, модель, сценарии, пассажир, туризм, железнодорожный транспорт.

Для цитирования

Дементьев А. П., Кокоша К. В. Инновационная стратегия как инструмент формирования конкурентного преимущества транспортной компании // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2023. № 4. С. 39–46.

Выживает не самый сильный и не самый умный,
а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям.

*Чарльз Дарвин*¹

Мы живем во времена, когда изменения носят стремительный, беспрецедентный характер. Законы экономики диктуют необходимость постоянного совершенствования.

¹ Цитаты известных личностей: сайт. URL: <https://ru.citaty.net/tsitaty/625509-charlz-darvin-vyzhivaet-ne-samyi-silnyi-i-ne-samyi-umnyi-a-tot/> (дата обращения: 19.10.2023). Текст: электронный.

шенствования бизнес-процессов и технологии производства, своевременных и актуальных управленческих решений. Сегодня инновационная активность предприятий становится барометром для оценки эффективности бизнеса.

В статье рассмотрена роль инновационной стратегии в создании конкурентного преимущества компании на примере открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее — ОАО «РЖД»).

ОАО «РЖД» — крупнейший транспортно-логистический холдинг в России, входит в тройку лидеров железнодорожных компаний мира. Компания последовательно предоставляет высококачественные услуги и поддерживает постоянный рост эффективности своей деятельности.

Обоснованием изучения транспортной компании является ведущее значение данной отрасли для экономического роста, качественного развития торговли и производства в стране. Авторами опубликовано тысячи научных работ по различным аспектам внедрения инноваций и реализации инновационной стратегии. В то же время эта тема далеко не исчерпана как область исследований.

В 2019 г. правительство Российской Федерации утвердило Долгосрочную программу развития ОАО «РЖД» до 2025 г.¹, включающую фундаментальные мероприятия, направленные на комплексное обслуживание грузоотправителей и повышение качества грузовых перевозок, повышение транспортной мобильности людей внутри и между агломерациями, развитие контейнерных перевозок, развитие инфраструктуры, в том числе расширение сети высокоскоростных магистралей и переход на цифровую модель железных дорог².

Подобные результаты невозможны без активизации инновационных процессов. Данный тезис становится еще более актуальным, принимая во внимание масштабы происходящих геополитических изменений, которые носят тектонический характер. Когда произносим термин «инновация», то невольно подразумеваем что-то новое. Но в традиционном понимании инновация — это не абсолютно новое изобретение или открытие, а, скорее, технологически доработанный и коммерчески успешный продукт, имеющий свои отличительные характеристики³. Генри Эдисон и другие проанализировали и обобщили более 40 определений данного понятия. В своей работе они приводят следующие примеры: «У инновации два основных компонента: концепция и ее воплощение в практическую реализацию», «Инновации — это новые концепции, которые проходят оценку на рынке» [1].

Безусловно, инновации существуют много тысячелетий. На протяжении веков наши предки занимались базисными инновациями, которые изменили образ человека, продвигали общество вперед и развивали его. При этом предметом специального научного изучения инновации стали лишь в XX в.

¹ Долгосрочная программа развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 19.03.2019. №466-р

² Tass.ru // Майский указ — 2018: сайт. URL: <https://tass.ru/politika/5182019> (дата обращения: 27.01.2022). Текст: электронный.

³ Encyclopædia Britannica // Innovation: сайт. URL: <https://www.britannica.com/topic/innovation-creativity> (accessed: 10.08.23).

В текущем столетии исследователи приходят к выводу о формировании инновационных экосистем. Генри Чесбро, профессор Калифорнийского университета, заключает, что нереалистично ожидать, что все умные люди будут работать исключительно в одной компании. Поэтому организациям крайне важно сотрудничать с талантами как внутри компании, так и во внешнем контуре. Чесбро представил концепцию «модели открытых инноваций», которая предполагает, что компании должны искать внешние инновации и опыт для максимизации эффекта от своих внутренних исследований и разработок при внедрении новых технологий и продуктов [2].

Оценить прогресс инновационного развития в России можно с помощью показателя инновационной составляющей глобальной конкурентоспособности. Хотя наша страна и улучшила его (поднявшись с 49-го места в 2017 г. на 45-е в 2021 г.), по-прежнему существует значительный потенциал роста по сравнению со странами-лидерами по объему ВВП [3].

Для достижения амбициозной цели по увеличению ВВП на душу населения в России в 1,5 раза к 2025 г. инновационный фактор должен обеспечить ежегодный рост ВВП более чем на 4%, что эквивалентно 3–6 трлн р.¹

Одним из направлений достижения данной цели являются развитие российского транспортного комплекса и интеграция России в мировой рынок транспортных услуг и эффективное использование ее транзитного потенциала. Важнейшим элементом в данном направлении является холдинг «РЖД», обеспечивающий 87% грузооборота страны.

Согласно классификации², железнодорожный транспорт можно отнести к отрасли, задачей которой является обслуживание потребителей и удовлетворение их запросов — так называемый «потребительский тип инноваций» (рис. 1).



Рис. 1. Архетипы отраслей по преобладающему типу инноваций

¹ Vz.ru // Двенадцать задач, поставленных Путиным в Послании // Взгляд. 2018. 3 янв.: сайт. URL: <https://vz.ru/politics/2018/3/1/910574.html> (дата обращения: 21.02.2022). Текст: электронный.

² McKinsey&Company. Инновации в России — неисчерпаемый источник роста. Аналитический сборник, 2018. 112 с. Текст: непосредственный.

Такие инновации направлены на удовлетворение потребительского спроса, внедрение новых продуктов и услуг и создание альтернативных бизнес-моделей.

В железнодорожном секторе основное внимание уделяется, прежде всего, удовлетворению местных потребностей и норм. Развитие и внедрение инноваций обусловлены неудовлетворенным спросом потребителей, неиспользованными рынками и специфическими нишами. Ключевые факторы включают получение доступа к обширным потребительским рынкам, способность быстро расширять инновации и способность совершенствовать продукты после их вывода на рынок. Высокий внутренний спрос на инновации положительно влияет на компании, обеспечивая доступ к капиталу и поддерживая предпринимательство с учетом соответствующего законодательства.

Безусловно, нельзя утверждать, что для транспортной отрасли и для ОАО «РЖД» не характерны другие архетипы инноваций, так как границы между ними весьма размыты. Чтобы оставаться прибыльными, транспортные компании должны учитывать предпочтения потребителей и внедрять инновации, ориентированные на эффективность. Как пример, деятельность ОАО «РЖД» разделена на пять взаимосвязанных секторов бизнеса: грузовые перевозки и логистика, инфраструктура, пассажирские перевозки и сервис, международный инжиниринг и транспортное строительство, социальная деятельность.

Основная сила компании заключается в ее способности интегрировать традиционный опыт из различных областей бизнеса в единый бренд, что приводит к появлению отличительных конкурентных преимуществ на внешних рынках.

Для определения факторов, необходимых для реализации вышеуказанных стратегических инициатив, проведена оценка сильных и слабых сторон бизнеса на основе SWOT-анализа¹ (табл. 1), который показывает, что создание инновационной модели имеет решающее значение для достижения ОАО «РЖД» стратегических целей. Эта модель должна способствовать созданию комфортной среды для разработки, представления и реализации инновационных идей. Важно создать команду «инновационных» сотрудников, создать систему, поощряющую применение инновационных навыков, и продвигать идеологию инноваций и осознанного риска (рис. 2). Все эти элементы тесно взаимосвязаны между собой. Мы не можем развивать отдельно идеологию в отрыве от системы и без вовлечения коллектива.

Система включает в себя различные процессы:

- информирование коллектива об инновационной деятельности и ее результатах;
- повышение квалификации руководителей и сотрудников;
- выявление способностей новаторов посредством оценки, продвижения инициативных сотрудников, а также развития системы наставничества;
- создание и поддержание инновационных команд;
- поддержка инновационных идей путем предоставления ресурсов, поощрения экспериментов.

¹ MindTools // SWOT Analysis Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats: сайт. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm (accessed: 11.03.2022).

Таблица 1

SWOT-анализ

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	1. Поддержка инновационной деятельности на уровне государства. 2. Демонопользация рынка грузовых перевозок. 3. Расширение клиентской базы	1. Снижение государственных инвестиций. 2. Усиление влияния и развитие сервисов внешних логистических компаний. 3. Санкционные ограничения на высокоточные технологии
<i>Сильные стороны</i> 1. 186 лет истории и опыта. 2. Наличие большой клиентской базы. 3. Транспортные услуги отличного качества	Привлечение новых клиентов внутри России и за рубежом. Содействие сотрудничеству с глобальными и отечественными перевозчиками. Предложение новых продуктов и услуг	Адаптация и развитие новых видов услуг под потребности клиентов. Развитие системы электронной коммерции на основе цифровых технологий. Выстраивание долгосрочных отношений с партнерами и клиентами
<i>Слабые стороны</i> 1. Относительно низкая информационная прозрачность. 2. Недостаточное развитие цифровых сервисов и электронных каналов продаж. 3. Высокий уровень бюрократии	Внедрение процессного подхода в повседневной деятельности. Создание и поддержание инновационной среды. Провести ребрендинг ряда логистических продуктов и сформировать пакеты услуг для различных категорий пользователей	Участие в сотрудничествах и альянсах. Участие в инициативах зарубежных компаний. Внедрение обучающих программ для сотрудников с целью приобретения новых компетенций

Коллектив — это сотрудники, каждый из которых обладает навыками инноватора:

- умение устанавливать связи и использовать различные источники информации;
- умение задавать вопросы вопреки устоявшимся догмам «а что, если»; информативные «что, если»; исследовательские «что есть» и «что послужило причиной»; поисковые «почему» и «почему бы нет»;
- умение подмечать, тщательно наблюдать за окружением (технологии, товары, компании-конкуренты, внутренние и внешние клиенты);
- не бояться экспериментировать.

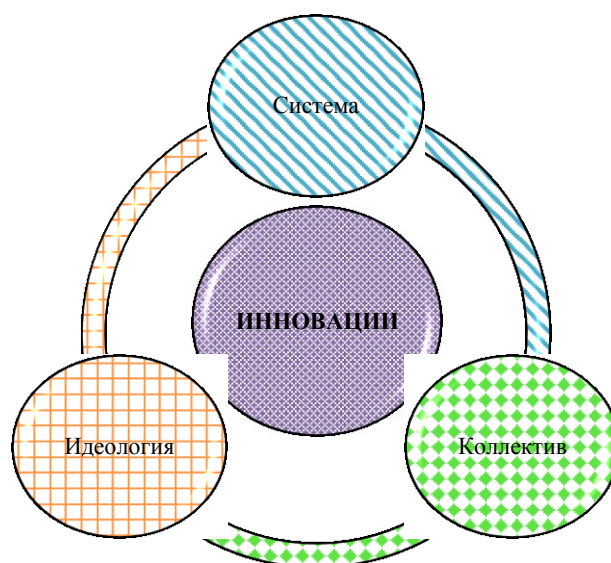


Рис. 2. Модель инновационной деятельности для холдинга «РЖД»

Идеология подкреплена четырьмя парадигмами, которые побуждают сотрудников смело исследовать новые концепции:

1. Инновации — задача коллектива в целом;
2. Подрывные инновации включены в наш новый пакет продуктов и услуг;
3. Внедряя инновации, мы готовы нести разумные риски;
4. Ключевым элементом реализации инновационных идей является множество небольших, хорошо скоординированных проектных команд.

Таким образом, предложенная философия триединства закономерностей «Идеология, Система, Коллектив» может служить одним из звеньев в реализации принципа интеграции инноваций в стратегию. Включение инноваций должно быть неотъемлемым аспектом процесса стратегического планирования. Это критически важно, в том числе при диверсификации деятельности.

Сегодня Россия поставила национальную цель по развитию туризма как части своей общей стратегии экономического и социального роста. Страна признает потенциал туризма в плане увеличения ВВП, создания возможностей трудоустройства и содействия культурному обмену¹. Инвестируя в туристическую инфраструктуру, совершенствуя визовые процедуры и рекламируя свои достопримечательности, Россия стремится привлечь большее количество иностранных посетителей и стимулировать внутренний туризм. Развитие туризма рассматривается как средство демонстрации нашей богатой истории, культурного насле-

¹ Vedomosti.ru // Ключевые задачи по развитию внутреннего туризма на 2025–2030 годы обсудили на пленарной сессии «Туризм как фактор регионального развития. Планы и новые решения»: сайт. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/06/08/klyuchevie-zadachi-po-razvitiyu-vnutrennego-turizma-na-20252030-godi-obsudili-na-plenarnoi-sessii-turizm-kak-faktor-regionalnogo-razvitiya-plani-i-novie-resheniya (дата обращения: 17.10.23). Текст: электронный.

дия, природных ландшафтов и современных достижений, создания положительного имиджа и развития международного сотрудничества.

Железнодорожный транспорт может сыграть решающую роль в этом направлении. Он предлагает ряд преимуществ, которые способствуют росту и расширению туристической индустрии, обеспечивает эффективный и удобный транспорт, предлагает потрясающие живописные маршруты, сохраняет культурное наследие, служит воротами в туристические направления. Соединяя людей, места и опыт, железные дороги вносят значительный вклад в рост и успех индустрии туризма.

Кроме того, в последние годы приобрели популярность такие инициативы железнодорожного туризма, как тематические поездки на поезде. Эти специальные поезда предлагают уникальные впечатления, что делает само путешествие важной частью туристического опыта. Эти предложения отвечают конкретным интересам и предпочтениям, привлекая нишевый рынок туристов, ищущих уникальные и эксклюзивные впечатления от путешествий.

В то же время важно обеспечить рентабельность данного вида бизнеса в портфеле холдинга РЖД. Оптимизация и установление границ ценового регулирования требуют научного обоснования и разработки экономически обоснованных тарифов.

Литература

1. Edison H., Ali N.B., & Torkar R. Towards innovation measurement in the software industry // *Journal of Systems and Software*. 2013. 86(5). 78 p.
2. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации 21 века. Москва: Экономика, 2004. 437 с. Текст: непосредственный.
3. Гусарова М. С. Проблемы инновационного развития России: анализ факторов и институциональные решения // *Вопросы инновационной экономики*. 2021. Т. 11, № 4. С. 1383–1402. doi: 10.18334/vines.11.4.113870. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 23.10.2023; одобрена после рецензирования 30.10.2023; принята к публикации 01.11.2023.

INNOVATION STRATEGY AS A TOOL FOR FORMING COMPETITIVE ADVANTAGE OF A TRANSPORT COMPANY

Aleksey P. Dementyev
Dr. Sci. (Econ.), Prof.
ief1@stu.ru

Konstantin V. Kokosha
Research Assistant
kokosha@mail.ru

Siberian State Transport University
191 Dusi Kovalchuk St., Novosibirsk 630049, Russia

Abstract. A changing market requires constant improvement of business processes, and innovation opens up new horizons of consumption for customers. In the conditions of dynamic changes, it is important to find proper innovative trajectory. Currently, railway

transport, like the entire transport system, is undergoing significant changes. Competition is growing, attention to integration, implementation of digital solutions and new business models is increasing. Based on an analysis of the activities of OAO «Russian Railways», we have undertaken business research in order to determine an innovation strategy and develop a model of innovation activity for new quality and economic characteristics of services provided. The domestic market has a maximum capacity. The implementation of an innovative strategy will allow the holding to operate in a highly competitive, complex and non-monopoly international market. We have identified that there is a great potential for new types of activities, in particular, travel industry.

Keywords: strategy, development, business, market, innovation, model, scripts, passenger, tourism, railway transport.

For citation

Dementyev A. P., Kokosha K. V. Innovation Strategy as a Tool for Forming Competitive Advantage of a Transport Company. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2023; 4: 39–46 (In Russ.).

The article was submitted 23.10.2023; approved after reviewing 30.10.2023; accepted for publication 01.11.2023.