

2 **Ткачев, А.** Системы кредитного скоринга. Матричный подход / А. Ткачев, А. Шипунов // Банкаўскі веснік. – 2019. – № 10 (675). – С. 37–46.

3 **Шатров, С. Л.** Экономический контроль на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / С. Л. Шатров, В. Г. Гизатуллина. – Гомель : БелГУТ, 2019. – 295 с.

*S. SHATROV, PhD, Associate Professor; T. SHORETS, M. DOLBIKOVA  
Belarusian State University of Transport*

## **DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR INTERACTION WITH COUNTERPARTY BASED ON ASSESSING THEIR CRITICALITY IN RAILWAY TRANSPORT ORGANIZATIONS**

In today's world, the analysis of accounts receivable and payable is one of the most important areas in the analysis of an organization's overall production and financial activities. However, such analysis does not take into account the qualitative aspect of existing accounts receivable, which reflects the relationships with counterparties. Therefore, assessing these relationships has become a pressing issue. This article discusses the step-by-step development of a strategy for interaction with counterparties based on the obtained criticality assessment using a scoring system in railway transport organizations.

Получено 12.11.2025

---

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 18. Гомель, 2025**

---

УДК 658.5

*Т. В. ШОРЕЦ, В. В. СПИТАЛЬНИКОВА  
Белорусский государственный университет транспорта*

## **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

Рассмотрена сущность инновационных процессов в организациях железнодорожного транспорта, описаны факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности. Определено, что эффективное управление инновационными процессами – одна из приоритетных задач в условиях роста конкуренции на рынке транспортных услуг. Предложены мероприятия по развитию подходов к формированию системы управления инновационными процессами на предприятиях железнодорожного транспорта.

В современных условиях уровень развития общественных отношений характеризуется значительными масштабами и темпами изменений, которые происходят в экономике, политике, культуре, социальной сфере, экологии, технологиях и т. п. Сегодня экономика характеризуется активными процес-

сами глобализации и ростом конкуренции, что ставит перед руководством всех субъектов хозяйствования проблему постоянного обновления и совершенствования бизнес-процессов.

Транспортный сектор является одной из важнейших подсистем экономики любого государства. При этом ужесточение конкуренции на национальных и международном рынках транспортных услуг обуславливают постоянный рост требований потребителей как к качеству транспортного обслуживания, так и к срокам доставки и обеспечению сохранности грузов. Таким образом, в условиях жесткой конкуренции на рынке транспортных услуг использование инновационных технологий становится неотъемлемым условием, предопределяющим возможность осуществления своей деятельности в будущем [1].

В настоящее время инновационная деятельность является неотъемлемой составляющей финансово-хозяйственной деятельности предприятий всех видов транспорта, в том числе и железнодорожного. При этом инновационные процессы затрагивают как всю Белорусскую железную дорогу в целом, так и каждое ее структурное подразделение в частности. В связи с этим вопросы формирования эффективной системы управления инновационными процессами на Белорусской железной дороге являются актуальными проблемами системы менеджмента на предприятии.

Основной целью происходящих инновационных процессов на каждом предприятии является повышение конкурентных преимуществ на соответствующем рынке и обеспечение его устойчивого экономического развития в перспективе.

Основными направлениями роста конкурентных преимуществ для железнодорожного транспорта республики являются:

- повышение качества транспортного обслуживания пассажиров и грузоправителей;
- повышение эффективности внутрикорпоративных бизнес-процессов, позволяющее более эффективно использовать имеющиеся ресурсы (материальные, трудовые, финансовые).

Инновации, влияющие на рост качества обслуживания потребителей транспортных услуг, необходимы, прежде всего, для удержания рынка сбыта и обеспечения конкурентных позиций. Поэтому инновационные процессы данной группы призваны обеспечить рост характеристик качества грузовых и пассажирских перевозок по отношению к аналогичным характеристикам других видов транспорта. К таким характеристикам относятся насыщенность территории путями сообщения и транспортной инфраструктурой, согласованность маршрутов, регулярность перевозок, сохранность, экологичность, безопасность, обеспеченность дополнительными услугами и пр. Указанная группа инноваций обеспечивает высокий уровень потребительских свойств транспортных услуг железнодорожного транспорта [3].

Инновационные процессы данной группы позволяют:

- обеспечить доставку грузов по схемам «от двери до двери» и «точно в срок»;

- свести к минимуму потери клиентов от использования в перевозке нескольких видов транспорта;
- обеспечить потребности пассажиров и грузоотправителей в дополнительных услугах;
- повысить сохранность имущества клиентов при перевозке;
- снизить вероятность задержек в процессе перевозок;
- обеспечить соответствие технологии перевозочного процесса требованиям экологических стандартов.

Инновации второй группы, влияющие на качество бизнес-процессов железной дороги, ставят своей целью обеспечение конкурентных преимуществ за счет повышения эффективности использования имеющихся ресурсов. Инновационные процессы данной группы позволяют сократить эксплуатационные расходы железнодорожного транспорта без снижения качества перевозочного процесса.

Инновационные процессы данной группы позволяют:

- повысить скорость перемещения и обработки грузов;
- минимизировать простои по операциям технологического цикла;
- обеспечить эффективное использование материальных, топливно-энергетических, трудовых и финансовых ресурсов.

На уровень развития инновационной деятельности на железнодорожном транспорте оказывают факторы как внешней, так и внутренней среды (рисунок 1).

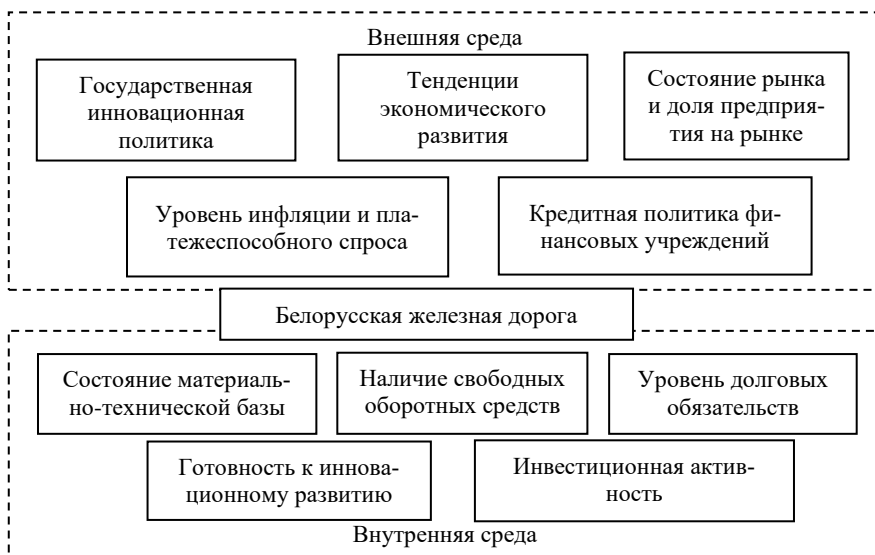


Рисунок 1 – Факторы, определяющие активность инновационной деятельности Белорусской железной дороги

Инновации являются результатом инновационного процесса, который представляет собой последовательность событий от момента появления необходимости в инновации до момента ее внедрения в хозяйственную деятельность и контроля ее эффективности (рисунок 2).



Рисунок 2 – Модель управления инновационным процессом

Для обеспечения положительного влияния инноваций на эффективное развитие железнодорожного транспорта возникает необходимость создания соответствующей системы управления инновационными процессами и последующей оценки результативности реализуемых проектов [4].

Управление инновациями является частью стратегического управления организацией и включает в себя:

- разработку механизма создания и внедрения инноваций;
- обеспечение ресурсной и финансовой базы инноваций;
- организацию контроля за результатами после внедрения инноваций.

Инновационная деятельность является необходимой для организаций всех отраслей экономики и масштабов деятельности. При этом зачастую возможности субъектов хозяйствования в разработке и реализации инноваций существенно ограничены.

С целью создания оптимальных условий для осуществления инновационной деятельности на железнодорожном транспорте необходимо разработать инновационную политику, которая представляет собой совокупность инструментов воздействия управленческого механизма на процесс разработки и реализации инновационного проекта. От ее оптимальности и соответствия внешним и внутренним факторам зависит экономическая эффективность инновационных процессов и обеспечение конкурентоспособности предприятия на рынке транспортных услуг.

Процесс формирования инновационной политики должен состоять из следующих этапов:

1 Определение приоритетов инновационного развития железнодорожного транспорта с учетом основных положений государственных программ (Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы, Государственная программа «Транспорт Беларуси на 2026–2030 годы», Стратегия устойчивого развития транспортного комплекса Республики Беларусь до 2040 года и пр.).

2 Формулирование целей инновационной политики железнодорожного транспорта.

3 Разработка инновационной стратегии организации.

4 Определение механизмов реализации политики.

5 Разработка методики и порядка проведения контроля эффективности реализации инновационной политики.

6 Определение порядка внесения корректировок в инновационную политику.

К факторам, влияющим на выбор положений инновационной политики на железнодорожном транспорте, можно отнести:

– состояние международного и национального рынка транспортных услуг;

– наличие статуса естественной закрытой государственной монополии;

– тарифную политику;

– высокое социальное значение оказываемых транспортных услуг;

– экономическое положение и финансовое состояние Белорусской железной дороги;

– поддержку инновационных процессов со стороны государства и пр.

Проведенное исследование позволило выделить основные особенности инновационного процесса на железнодорожном транспорте, напрямую влияющие на инновационную политику:

– развитие железнодорожного транспорта осуществляется в соответствии с принятыми государственными программами;

– необходимость учета влияния факторов внешней среды на результаты хозяйственной деятельности железной дороги;

– долгий период окупаемости инвестиций;

– ограниченность сферы использования инноваций;

– необходимость учета как долгосрочных, так и краткосрочных последствий внедрения инноваций;

– необходимость наличия в организационной структуре Белорусской железной дороги отдельного структурного звена, которое будет нести персональную ответственность за результаты внедрения инноваций.

Реализация инновационной политики сопряжена с определенными рисками, которые делятся на две группы:

1) риски внешней среды – кризисные явления в мировой экономике, сужение рынка транспортных услуг, смена направлений инновационной политики государства и пр.;

2) внутренние риски – отсутствие финансовых возможностей, непригодность производственно-технической базы, отсутствие необходимых квалифицированных сотрудников, отсутствие опыта создания инноваций в определенной области и пр.

Значительную роль в управлении инновационными процессами играет анализ результатов инновационной деятельности. По нашему мнению, наиболее оптимальным является проведение коэффициентного анализа ряда показателей с использованием бенчмаркингвого подхода.

Нами предлагается деление всех показателей эффективности инновационных процессов на три группы (таблица 1), характеризующих:

- 1) организацию инновационных процессов;
- 2) динамику инновационной деятельности;
- 3) результативность инновационной деятельности.

**Таблица 1 – Показатели эффективности инновационных процессов в организациях железнодорожного транспорта**

Показатели		
Организация инновационных процессов	Динамика инновационной деятельности	Результативность инновационной деятельности
<p>Соотношение общей суммы затрат на инновационную деятельность и выручки.</p> <p>Коэффициент участия персонала организации, участвующего в инновационной деятельности, к общему числу сотрудников.</p> <p>Соотношение привлеченных специалистов для участия в инновационной деятельности и общего числа сотрудников</p>	<p>Ритмичность инновационных процессов деятельности.</p> <p>Темп роста объема разрабатываемых инновационных проектов</p>	<p>Количество завершенных инноваций за установленный период времени.</p> <p>Доля инновационных проектов, разработанных силами организации за установленный период времени.</p> <p>Доля незавершенных инновационных проектов в общем их объеме за установленный период времени.</p> <p>Доля прекращенных инновационных проектов в общем их объеме за установленный период времени.</p> <p>Величина затрат на обучение персонала для осуществления профессиональной деятельности после реализации инновационного проекта</p>

Предложенная совокупность показателей анализа организации и управления инновационными процессами в организации позволяет оценить основные аспекты инновационной деятельности, а именно: объем ресурсов, затраченных на осуществление инновационной деятельности, объемы трудовых ресурсов, мобилизованных для реализации инновационных проектов; периодичность и динамику, отражающую скорость осуществления ин-

новационных проектов, их интенсивность; результативность, отражающую степень выполнения организацией инновационных проектов, учитывающих цель и задачи инновационной политики предприятия. Вышеуказанные показатели позволяют достаточно полно оценить организацию и эффективность инновационных процессов, а также предоставить информацию для принятия соответствующих решений руководству Белорусской железной дороги [7].

Также вышеуказанные показатели рекомендуется использовать для проведения бенчмаркинг-анализа результативности деятельности структурных подразделений, входящих в состав железной дороги.

Бенчмаркинг – один из актуальных на сегодня инструментов управления, применение которого обеспечивает предприятие информационной базой для принятия оперативных и стратегических решений с целью укрепления устойчивости и повышения конкурентоспособности на рынке. Содержание бенчмаркинг-технологий заключается в том, что показатели отдельно взятого субъекта хозяйствования сравниваются с аналогичными показателями деятельности других организаций (конкурентов, компаний-лидеров рынка), полученные результаты оцениваются, и выявленные положительные факты и тенденции активно применяются в своей финансово-хозяйственной деятельности.

Применение бенчмаркинга в управлении позволяет критически оценить действующие бизнес-процессы, выявить источники повышения эффективности использования ресурсов, активизирует аналитические процессы и создает условия для повышения мотивации изменений к лучшему, позволяет определить новые характеристики для роста результативности бизнес-процессов. Другими словами – это инструмент, который позволяет выявить успешные бизнес-процессы во внешней среде предприятия и внедрить их у себя [5].

Многоуровневость и многозвенность организационной структуры Белорусской железной дороги, обусловленные особенностями технологически единого процесса перевозок, предопределили наличие в ее составе большого количества структурных подразделений, объединенных в соответствующие отраслевые службы. В рамках использования бенчмаркинг-технологии представляется возможным проводить оценку эффективности управления инновационными процессами не только в рамках всех производственных звеньев железной дороги, но и в разрезе отраслевых структурных подразделений.

В целом следует отметить, что использование новых подходов к управлению инновационными процессами позволит обеспечить устойчивое развитие и повысит конкурентные позиции железнодорожного транспорта в долгосрочной перспективе.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Артамонова, Ю. С.** Инноватика на транспорте : учеб. пособие / Ю. С. Артамонова, Ю. В. Родионов. – Пенза : ПГУАС, 2014. – 248 с.
- 2 Научные основы организации инновационной деятельности на транспорте и в дорожном хозяйстве (теория, методология, практика) : монография / А. Г. Галкин, В. М. Самуйлов, В. Е. Кошкарлов, Е. В. Кошкарлов. – Екатеринбург : УрГУПС, 2012. – 189 с.
- 3 **Терешина, Н. П.** Управление инновациями на железнодорожном транспорте : учеб. для вузов / Н. П. Терешина, В. А. Подсорин ; под ред. Н. П. Терешиной. – М. : Вега-Инфо, 2012. – 477 с.
- 4 **Терешина, Н. П.** Управление инновациями на железнодорожном транспорте: монография / Н. П. Терешина, И. Н. Дедова, Ю. И. Соколов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Н. П. Терешиной. – М. : МИИТ, 2014. – 304 с.
- 5 **Шорец, Т. В.** Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности работы железнодорожного транспорта / Т. В. Шорец // Актуальные проблемы профессионального образования в Республике Беларусь и за рубежом : материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Витебск, 15 дек. 2017 г. В 2 ч. Ч. 2. – Витебск, 2018. – С. 371–373.
- 6 **Шатров, С. Л.** Теория и методология информационно-аналитического обеспечения системы управления внешнеэкономической деятельностью на железнодорожном транспорте : монография / С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2018. – 231 с.
- 7 **Шатров, С. Л.** Процессный подход к аналитической оценке эффективности функционирования транспортных систем / С. Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 9 (261). – С. 14–22.

*T. SHORETS, V. SPITALNIKOVA*  
*Belarusian State University of Transport*

### **DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE PROCESS MANAGEMENT SYSTEM IN RAILWAY TRANSPORT**

The article examines the essence of innovative processes in railway transport organizations and describes the factors influencing the development of innovative activity. It is determined that effective management of innovative processes is one of the priority tasks in the context of increasing competition in the transport services market. The article proposes measures to develop approaches to forming a management system for innovative processes at railway transport enterprises.

Получено 16.10.2025