

Салихов Ирек Фаритович

канд. экон. наук, ассистент, кафедра экономики,
Казанский государственный технологический университет
irek777@inbox.ru

развитие по плану

**методические аспекты формирования
инновационной стратегии малой нефтяной компании:
отечественный и зарубежный опыт**

Аннотация

Исследование особенностей формирования инновационной стратегии в малых нефтяных компаниях. Приводятся различные схемы организации данного процесса, выявляются их преимущества и недостатки.

Сегодня организационная структура любого предприятия должна в полной мере соответствовать вектору его инновационной направленности, формализуемому в содержании инновационной стратегии.

Ключевые слова: малые нефтяные компании, предприятие, инновационная стратегия, методика формирования, преимущества, недостатки, инновационный менеджмент, стратегическое управление

В условиях динамично развивающейся внутренней и внешней среды российского бизнеса особую значимость приобретают вопросы стратегического управления, в теории и практике которого выделяют порядка пятнадцати различных видов стратегий. Одной из которых является инновационная.

Инновации нуждаются в базе

Изучение опыта отечественных предприятий позволяет сделать вывод о том, что на начало 2011 года лишь менее 10% из них (4) обладают четко разработанной инновационной стратегией – системой целей и мероприятий в инновационной сфере, которые формируются на основе определенных руководством правил и приоритетов функционирования с целью повышения

конкурентоспособности в заданном сегменте в будущем.

мировой опыт

функционирования малых

нефтяных компаний

доказывает, что эффективная

реализация инновационной

стратегии, прежде

всего, требует создания

адекватной системы

управления

децентрализованная
схема отличается
от централизованной тем,
что за процесс
формирования
инновационной стратегии
малой нефтяной компании
не отвечает какое-либо
специализированное
подразделение

Широкий перечень причин, обуславливающих данную ситуацию, по нашему мнению, можно объединить в следующие группы факторов: *финансовое обеспечение; трудовые ресурсы; технологическая и программно-информационная составляющая.*

По данным компании «Эксперт РА», малые нефтяные компании являются динамично-развивающимся сегментом российского бизнеса, рыночная доля которого за 2000-2010 годы выросла более чем в 4,5 раза. Однако, по нашему мнению, развитие происходило лишь за счет базового технологического импульса, заложенного в самом начале их деятельности, и не поддерживалось какими-либо инновациями.

Обозначенный тезис многократно подтверждается и многочисленными исследованиями, проведенными специалистами известных консалтинговых компаний, таких как Ernst&Young и PKF.

Согласно данным, предоставленным Ассоциацией малых и средних нефтедобывающих организаций в Российской Федерации «АссоНефть», объем финансирования инноваций, приходящихся на данный сектор бизнеса в 2010 году, являлся минимальным и не превышал одной четверти процента. В это же время совокупный объем инноваций, приходящихся, например, на крупный нефтяной бизнес, превысил 15% от их совокупного объема (3).

Приведенные данные, относящиеся к одному и тому же виду экономической деятельности, достаточно убедительно доказывают практическую уязвимость инновационной составляющей малого нефтяного бизнеса в Российской Федерации.

Основной причиной сложившейся ситуации, по нашему мнению, является неразвитость методической базы, приводящая к непониманию экономической необходимости инновационного развития руководителями малых нефтяных компаний и игнорированию вопросов стратегического планирования и управления.

Мировой опыт функционирования малых нефтяных компаний доказывает, что эффективная реализация инновационной стратегии, прежде всего, требует создания адекватной системы управления. Если менеджмент малого бизнеса в нефтяном секторе не осознает значения инноваций для развития их предприятий, то стратегические инициативы в данной сфере не будут поняты и поддержаны их сотрудниками.

Сегодня организационная структура любого предприятия должна в полной мере соответствовать вектору его инновационной направленности, формализуя в себе содержание инновационной стратегии.

Схема для стратегии

Отечественные исследователи инновационного и стратегического менеджмента (1, 2) ввиду относительной неразвитости данного аспекта для малых нефтяных компаний России зачастую ограничиваются изучением лишь централизованной и децентрализованной схемы организации процесса формирования инновационной стратегии.

Суть первой схемы состоит в том, что за организацию процесса формирования инновационной стратегии малой нефтяной компании отвечает один специализированный отдел (например, отдел стратегического планирования).

В рамках данной схемы могут быть рассмотрены два варианта: по первому варианту инновационная стратегия разрабатывается лишь специалистами отдельного подразделения (в данном случае отдела по стратегическому планированию); по второму варианту привлекаются специалисты всех подразделений малой нефтяной компании.

Необходимо здесь отметить и использование внешних интеллектуальных ресурсов консалтинговых фирм, помогающих малой нефтяной компании сформировать инновационную стратегию, фактически не прибегая к содействию собственных сотрудников. Явным преимуществом данной схемы является ее простота как с теоретической, так и с практической точки зрения. Наиболее же значимым недостатком – существенные финансовые затраты на содержание специализированного отдела внутри малой нефтяной компании или оплату услуг привлеченных специалистов.

Децентрализованная схема отличается от централизованной тем, что за

процесс формирования инновационной стратегии малой нефтяной компании не отвечает какое-либо специализированное подразделение. При этом на каждое из них ложится определенная нагрузка по организации определенной части данного процесса. Например, отдел бухгалтерии отвечает за аналитическую часть, а отдел управления персоналом за кадровую.

По второй схеме наблюдается обратная ситуация: затраты на содержание специализированного отдела будут практически отсутствовать ввиду распределения всех функций между специалистами компании, но при этом существенно увеличатся затраты на организацию данного процесса со стороны менеджмента.

В практике деятельности малых нефтяных компаний за рубежом (в отличие от российских) достаточно давно применяется второй вариант схемы с акцентом на самоорганизацию данного процесса с минимальным вмешательством

при последовательной
схеме организации
процесса формирования
инновационной стратегии
действия сотрудников
малой нефтяной компании
протекают поочередно,
переходя от выполнения
функций одного
специалиста к другому

условием эффективного
использования интегральной
схемы формирования
инновационной стратегии
малой нефтяной
компании является четкое
распределение функций
между всеми
ее сотрудниками

высшего руководства (3). При этом западные исследователи больше внимания уделяют не форме указанного процесса, а его внутреннему содержанию, выделяя последовательную, параллельную и интегральную схемы. При последовательной схеме организации процесса формирования инновационной стратегии действия сотрудников малой нефтяной компании протекают поочередно, переходя от выполнения функций одного специалиста к другому.

Существенных преимуществ у такой схемы, на наш взгляд, практически нет по причине ее односложности. Основным же ее недостатком является чрезмерная длительность процесса. В основном данная схема применяется лишь в малых нефтяных компаниях с минимальной численностью сотрудников в условиях ограниченности управленческого бюджета.

Параллельная схема предполагает одновременную организацию процесса формирования инновационной стратегии малой нефтяной компании во всех функциональных подразделениях,

обеспечивая параллельность выполнения всех необходимых функций.

Обладая максимальным набором преимуществ (высокая эффективность, минимальные затраты времени и прочее), приведенная схема достаточно долго апробировалась в таких всемирно известных малых нефтяных компаниях, как Encore Oil, Dana Petroleum, US Oil & Gas, Caza Oil and Gas, Desire Petroleum, Matra Petroleum и других.

В качестве недостатка данной схемы можно выделить увеличение документооборота между сотрудниками в части стратегического планирования инноваций.

Ответственность несет каждый

В интегральной схеме организации процесса формирования инновационной стратегии малой нефтяной компании, основанной на объединении первых двух схем, наряду с базовым распределением функций между сотрудниками, организуются специальные проектные группы во главе с руководителем инновационного проекта, осуществляющим координирующие обязанности. При этом информация по распределению необходимых работ по каждому элементу инновационной стратегии малой нефтяной компании в рамках совокупного бюджета времени (измеряется в человеко-часах) между сотрудниками может контролироваться руководством в режиме реального времени.

Основным преимуществом такой схемы является предельная минимизация сроков формирования инновационной стратегии и оперативное реагирование на любые изменения внешней среды.

Вместе с тем условием эффективного использования интегральной схемы формирования инновационной стра-

тегии малой нефтяной компании является четкое распределение функций между всеми ее сотрудниками, что, безусловно, требует применения специализированных информационных систем, автоматизирующих, например, процесс должностного инструктирования.

Литература

1. Антропов М.С. Разработка инновационной стратегии: барьеры, стратегические угрозы и средства их преодоления (Текст) // Стратегический менеджмент. – 2008, №4.
2. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник (Текст). – СПб.: Питер, 2007.
3. Ассоциация малых и средних нефтедобывающих организаций в Российской Федерации «АссоНефть» Аналитические материалы за 2010 г. (Электронный ресурс) // <http://www.assoneft.ru>.
4. Компания Ernst & Young: Аналитические материалы за 2010 г. (Электронный ресурс) // <http://www.ey.com>.
5. Компания РКФ: Внутренние аналитические материалы по малым нефтяным компаниям Российской Федерации за 2010 год (Электронный ресурс) // <http://www.pkf.com>.
6. «Эксперт РА»: Аналитические материалы за 2010 г. (Электронный ресурс) // <http://www.raexpert.ru>

кэ

Irek F. Salikhov

*Cand. of Econ. Sci., Assistant, Chair of Economics,
Kazan State Technological University*

Methodical aspects of innovative strategy formation in small oil company: domestic and foreign experience

Abstract

The paper researches peculiarities of innovative strategies formation in small oil companies, gives different schemes of organization of this process, identifies their advantages and disadvantages. Today organizational structure of any enterprise should correspond to the full extent to the company's innovative way of development, which formalize itself in innovative strategy components.

Keywords: small oil companies, enterprise, innovative strategy, methods of formation, advantages, disadvantages, innovative management, strategic management