

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ МАЛОЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

© 2012 И.Ф. Салихов

кандидат экономических наук, доцент

Казанский научно-исследовательский технологический университет

© 2012 В.Ю. Яковлев

кандидат экономических наук

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Институт экономики и финансов

E-mail: irek777@inbox.ru

Освещается вопрос управления реализацией инновационной стратегии малой нефтяной компании на основе прохождения совокупности взаимосвязанных этапов. Приводятся методические схемы и практические рекомендации.

Ключевые слова: инновационная стратегия, малая нефтяная компания, реализация, управление.

Стратегический план, являясь основой эффективного функционирования любой современной компании, включает в себя множество взаимосвязанных элементов¹. Одним из значимых элементов данного плана является инновационная стратегия - система количественно и качественно определенных целей и действий компании, выстроенных в направлении повышения уровня ее инновационной активности и эффективности деятельности в долгосрочной перспективе согласно действующей стратегии развития и с учетом влияния комплекса внешних и внутренних факторов в инновационной сфере².

По данным независимых исследований, проведенных компанией Ernst&Young, по состоянию на 1 января 2012 г. в Российской Федерации менее 5 % компаний занимаются вопросами формирования и реализации инновационной стратегии. Основная причина тому - неразвитость методической базы, особенно в части управления реализацией обозначенной выше стратегии³.

Исходя из вышесказанного, для восполнения методического вакуума в исследуемом вопросе нами была предпринята попытка разработки последовательности этапов (в совокупности семь наименований), направленных на управление реализацией инновационной стратегии на примере малой нефтяной компании, действующей на территории Российской Федерации - ОАО "Ядран Ойл" (далее - МНК).

Этап 1 - определение сроков реализации инновационной стратегии. В качестве срока

реализации инновационной стратегии предлагаем использовать период, равный пяти годам (2013-2017).

Этап 2 - разработка мероприятий по реализации инновационной стратегии. В качестве мероприятий (действий), направленных на реализацию инновационной стратегии ОАО "Ядран Ойл" в рамках достижения показателя каждой ее цели, были выделены следующие (табл. 1).

Этап 3 - определение бюджета реализации инновационной стратегии. Совокупный бюджет инновационной стратегии ОАО "Ядран Ойл", распределенный по годам ее реализации (рис. 1), планируется на уровне 307 400 тыс. руб. В качестве источника финансирования инновационной стратегии ОАО "Ядран Ойл" за весь период ее реализации будут выступать собственные средства компании.

На основе экономико-математических экспериментов были определены максимально возможные отклонения по бюджету реализации инновационной стратегии МНК на весь горизонт планирования (рис. 2).

Как можно увидеть из рис. 2, значения указанной величины не превысят 0,9 % (2015) от запланированных значений.

Бюджет осуществления каждого из обозначенных действий детализирован в табл. 1.

Этап 4 - определение лиц, ответственных за реализацию инновационной стратегии. Согласно укрупненной организационной структуре управления ОАО "Ядран Ойл" (рис. 3) руковод-

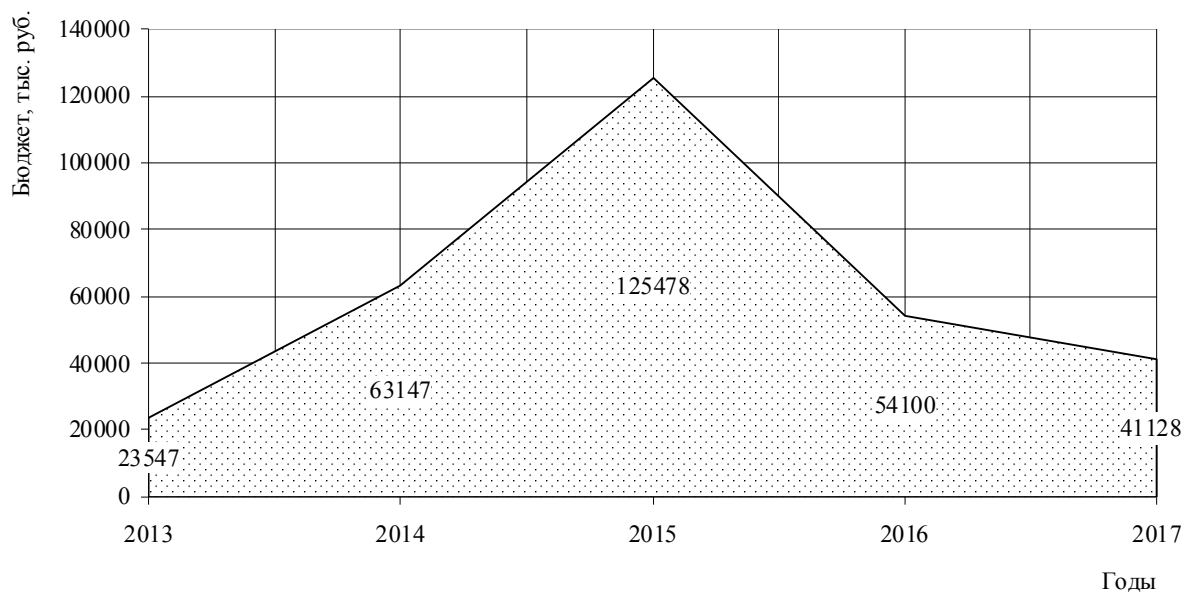


Рис. 1. Совокупный планируемый бюджет инновационной стратегии ОАО “Ядран Ойл”, распределенный по годам ее реализации

Источник. Компания ОАО “Ядран Ойл” : внутренние аналитические материалы // офиц. сайт ОАО “Ядран Ойл”, 2012. URL: <http://www.edran.eu.com>.

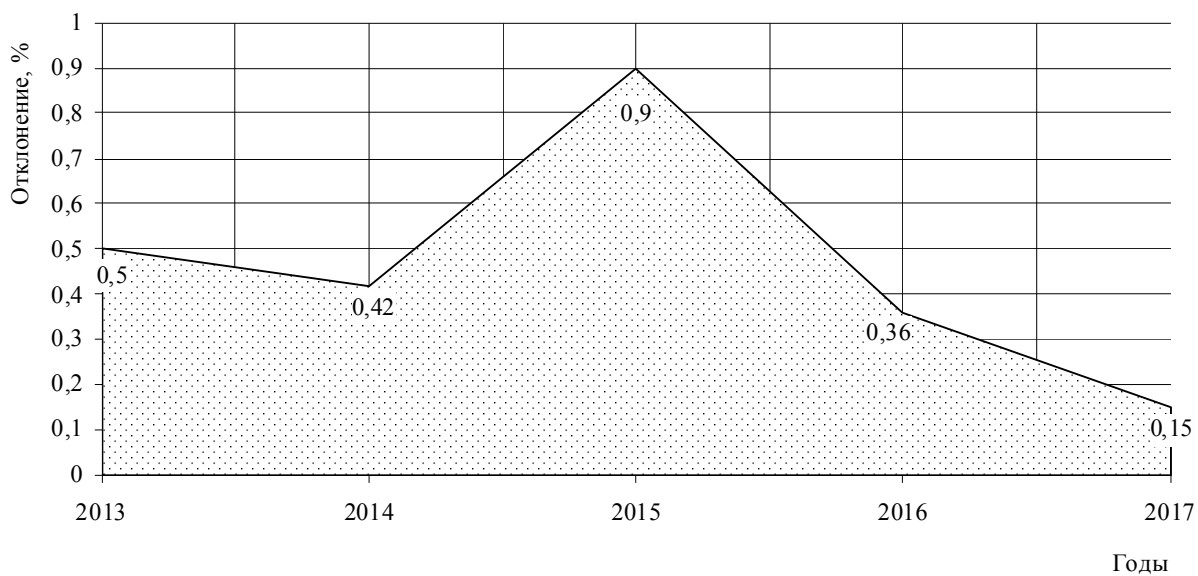


Рис. 2. Максимально возможные отклонения от запланированного бюджета реализации инновационной стратегии ОАО “Ядран Ойл” на 2013-2017 гг.

Источник. Компания ОАО “Ядран Ойл” : внутренние аналитические материалы // офиц. сайт ОАО “Ядран Ойл”, 2012. URL: <http://www.edran.eu.com>.

Таблица 1

Бюджет исполнения действий, направленных на реализацию инновационной стратегии ОАО “Ядран Ойл”*

Действия	Бюджет, тыс. руб.
Разработать инновационную политику компании в сфере инноваций	75
Разработать инвестиционную программу компании в сфере инноваций	125
Создать комиссию по конкурсному отбору инновационных проектов на основе тендеров	281
Изучить передовой опыт МНК по применению инноваций в Российской Федерации и за рубежом	321
Активизировать проведение НИОКР силами МНК	702
Обучить сотрудников компании в сфере организации управления инновациями	478
Расширить перечень инноваций, возможных для применения в компании	6589
Расширить сферы применения инноваций в компании	1148
Увеличить предельный срок окупаемости по реализации инноваций в компании	7520
Разработать формы обучения персонала компании	1452
Разработать обучающие программы для персонала компании	2354
Скорректировать систему должностного инструктирования сотрудников компании	73 214
Создать банк идей рационализаторских предложений сотрудников компании	3214
Модифицировать учетную политику бухгалтерского учета компании	12 332
Внедрить систему управленческого учета расходов компании	32 587
Скорректировать инвестиционную политику компании в сфере финансирования инноваций	14 770
Увеличить объем расходов компании на инновации	96 214
Сократить объем расходов компании за счет внедрения инноваций	26 610
Увеличить объем доходов компании от внедрения инноваций	15 078
Включить в инвестиционный оборот инновационные проекты с высоким уровнем риска	12 336
<i>Всего</i>	307 400

Источник. Компания ОАО “Ядран Ойл” : внутренние аналитические материалы // офиц. сайт ОАО “Ядран Ойл”, 2012. URL: <http://www.edran.eu.com>.



Рис. 3. Укрупненная организационная структура управления ОАО “Ядран Ойл” на 1 января 2012 г.

Источник. Компания ОАО “Ядран Ойл” : внутренние аналитические материалы // офиц. сайт ОАО “Ядран Ойл”, 2012. URL: <http://www.edran.eu.com>.

ство компанией осуществляет генеральный директор, который подчиняется ее учредителям. В его обязанности входит руководство всеми видами деятельности компании для достижения поставленных перед ней целей. Далее следует директор по персоналу, который организует работу кадровой службы. На этом же уровне управления находятся главный бухгалтер, коммерческий директор и главный технолог. Главный бухгалтер отвечает за формирование консолидированной отчетности компании, представляемой в налоговые и иные официальные органы. Коммерческий директор подчиняется генеральному директору и заведует вопросами реализации готовой продукции. Завершает данный уровень управления главный технолог, который отвечает за вопросы, касающиеся непосредственно нефтепользования.

Полномочия по вопросу решения реализации инновационной стратегии предлагаем закрепить за генеральным директором компании. Помощник генерального директора одновременно будет являться его консультантом в вопросах стратегического планирования, и подготавливать для него всю необходимую информацию на указанный период времени.

Сводная информация по персонификации ответственности руководящего персонала МНК за управление реализацией инновационной стратегии по запланированным действиям приведена в табл. 2.

За интеграцию управления действиями в рамках отдельных элементов инновационной стратегии ОАО «Ядран Ойл» будут отвечать генеральный директор и его помощник.

Этап 5 - освоение бюджета реализации инновационной стратегии в ОАО «Ядран Ойл»

Таблица 2

Персонификация ответственности руководящего персонала ОАО «Ядран Ойл» за управление реализацией инновационной стратегии*

Действия	Ответственное лицо					
	ГД	П	ГТ	ГБ	ДП	КД
Разработать инновационную политику компании в сфере инноваций				V		
Разработать инвестиционную программу компании в сфере инноваций				V		
Создать комиссию по конкурсному отбору инновационных проектов на основе тендеров	V					
Изучить передовой опыт МНК по применению инноваций в Российской Федерации и за рубежом	V	V	V	V	V	V
Активизировать проведение НИОКР силами МНК			V			
Обучить сотрудников компании в сфере организации управления инновациями					V	
Расширить перечень инноваций, возможных для применения в компании	V	V	V	V	V	V
Расширить сферы применения инноваций в компании	V	V	V	V	V	V
Увеличить предельный срок окупаемости по реализации инноваций в компании				V		
Разработать формы обучения персонала компании					V	
Разработать обучающие программы для персонала компании					V	
Скорректировать систему должностного инструктирования сотрудников компании					V	
Создать банк идей рационализаторских предложений сотрудников компании					V	
Модифицировать учетную политику бухгалтерского учета компании				V		
Внедрить систему управленческого учета расходов компании				V		
Скорректировать инвестиционную политику компании в сфере финансирования инноваций				V		
Увеличить объем расходов компании на инновации				V		V
Сократить объем расходов компании за счет внедрения инноваций				V		
Увеличить объем доходов компании от внедрения инноваций				V		
Включить в инвестиционный оборот инновационные проекты с высоким уровнем риска						V

Источник. Компания ОАО «Ядран Ойл»: внутренние аналитические материалы // офиц. сайт ОАО «Ядран Ойл», 2012. URL: <http://www.edran.eu.com>.

Таблица 3
Годовые лимиты финансирования по расходным статьям отчета о прибылях и убытках
ОАО “Ядран Ойл” на 2013-2017 гг.*

Статья расхода	Годы					Итого
	2013	2014	2015	2016	2017	
Материальные затраты	8421	21 236	75 985	19 214	16 261	141 117
Затраты на оплату труда	6300	7422	11 247	6214	3985	35 168
Отчисления на социальные нужды	2142	2523	3824	2113	1355	11 957
Амортизация основных средств	5960	22 469	33 425	26 200	19 327	107 381
Прочие расходы в себестоимости	45	120	394	101	89	749
Коммерческие расходы	467	114	151	45	12	789
Управленческие расходы	189	9214	363	172	85	10 023
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	23	49	89	41	14	216
Всего	23 547	63 147	125 478	54 100	41 128	307 400

Источник. Компания ОАО “Ядран Ойл” : внутренние аналитические материалы // офиц. сайт ОАО “Ядран Ойл”, 2012. URL: <http://www.edran.eu.com>.



Рис. 4. Сферы и виды стратегических изменений в ОАО “Ядран Ойл”

Источник. Компания ОАО “Ядран Ойл” : внутренние аналитические материалы // офиц. сайт ОАО “Ядран Ойл”, 2012. URL: <http://www.edran.eu.com>.

предлагаем осуществлять порционно в рамках каждого финансового года в пределах лимита финансирования по расходным статьям отчета о прибылях и убытках компании (табл. 3). Максимальные годовые отклонения от указанных лимитов в годовом исчислении были приведены нами выше.

Этап 6 - управление стратегическими изменениями в области инноваций. Сферы и виды стратегических изменений в ОАО “Ядран Ойл” приведены на рис. 4.

В качестве инструментов управления стратегическими изменениями в ОАО “Ядран Ойл” мы предлагаем использовать стратегический разрыв и цикл Деминга PDCA (Plan - Do - Check - Act - планирование - выполнение - проверка - реакция), формализованные в совокупности следующих действий: формирование планового набора значений стратегических изменений; формирование фактического набора значений стратегических изменений; анализ фактического набора значений стратегических изменений на соответствие плановым; выявление существенных и недопустимых стратегических изменений; анализ причин существенных и недопустимых стратегических изменений; устранение причин существенных и недопустимых стратегических изменений; корректировка планового набора значений стратегических изменений.

Этап 7 - оценка эффективности процесса реализации инновационной стратегии и проведение необходимых корректировок может быть проведена на основе применения стандартного набора показателей оценки эффективности инвестиционных проектов (NPV, PI, PBP, IRR)⁴.

Таким образом, из вышеизложенного вытекает вывод, что применение авторских методических рекомендаций для модернизации процесса управления реализацией инновационной стратегии малой нефтяной компании может позволить существенно сбалансировать исследуемый процесс на протяжении всего планового периода.

¹ *Нестерова А.В.* Инновационная стратегия металлургической промышленности // Экон. науки. 2009. № 60. С. 168.

² См.: *Салихов И.Ф.* Реализация инновационной стратегии малых нефтяных компаний как фактор повышения их конкурентоспособности : монография. Казань, 2011. С. 42; *Сухов Э.А.* Стратегия развития международной производственно-технологической кооперации нефтегазового сектора России // Экон. науки. 2011. № 78. С. 411.

³ Компания Ernst&Young : внутренние аналитические материалы по малым нефтяным компаниям Российской Федерации // офиц. сайт компании Ernst&Young, 2012. URL: <http://www.ey.com>.

⁴ *Нестерова А.В.* Указ. соч. С. 172.

Поступила в редакцию 03.09.2012 г.