

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У СТВОРЕННІ ДІЛОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ НАФТОСЕРВІСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

А. А. ЩЕРБАНЬ, аспірантка

(ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. *Визначено сутність ділових стратегій, проаналізовано необхідність застосування ділових стратегій в управлінні підприємствами, зокрема нафтосервісними.*

Ключові слова: *інновація, ділова стратегія, інновація вартості, стратегічне полотно, нафтосервісні підприємства.*

В умовах сучасної конкуренції та розвитку новітніх технологій, однією з основних умов формування конкурентної стратегічної перспективи підприємств є розробка та застосування стратегічної поведінки на основі інноваційного підходу. Створення таких ділових стратегій у підприємствах дасть можливість зайняти лідерські позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку, скоротити рівень витрат, домогтися високих показників прибутку.

На сьогодні використання ділових стратегій в управлінні підприємствами стало цікавим науковим і дослідницьким результатом напрацювань як іноземних, так і місцевих авторів. У. КімЧан і Р. Моборну, обґрунтовуючи стратегію «блакитного океану» вказували, що основним мотивом керівництва організацій є удосконалення свого бізнесу в умовах кризи. К. Облуй вказує на важливу роль інновацій у створенні конкурентоспроможності в контексті створення ефективних бізнес-моделей. Й. Богданенко розглядає формування інноваційної стратегії як один із методів інноваційного управління поряд із реструктуризацією, «схудненням» компанії (lean management) або управлінням знаннями. Загальною рисою таких досліджень є те, що в них акцентовано увагу на наголос на істотній ролі, яку інновації повинні відігравати у побудові стратегій і бізнес-моделей сучасних компаній.

Метою статті є визначення ролі інновацій у створенні ділових стратегій та їх застосу-

вання в управлінні нафтосервісними підприємствами.

Трансформаційні перетворення в економіці спонукають підприємців до аналізу всіх попередніх успіхів і невдач, переваг і помилок, а також до пошуку власної формули успіху. Створення та застосування ділових стратегій на підприємствах полягає у досягненні поставлених цілей шляхом координації, оптимального розподілу та планування всіх компонентів комунікативного процесу. Ділова стратегія – це план управління окремою сферою діяльності компанії. Якщо компанія займається одним видом бізнесу (вузькопрофільна компанія), то в цьому випадку корпоративна і ділова стратегія збігаються. Ці стратегії відрізняються тільки в диверсифікованій компанії. Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Розробка ділової стратегії пов'язана найбільшою мірою з розробкою конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи суперників [1, с. 29–35].

Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія (рис. 1). Вид конкурентної переваги і сфери, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії (БКС).

Ефективна реалізація ділової стратегії забезпечує підприємству конкурентну перевагу, завдяки чому воно має всі підстави розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж у галузі, і на стратегічний успіх. В іншому разі

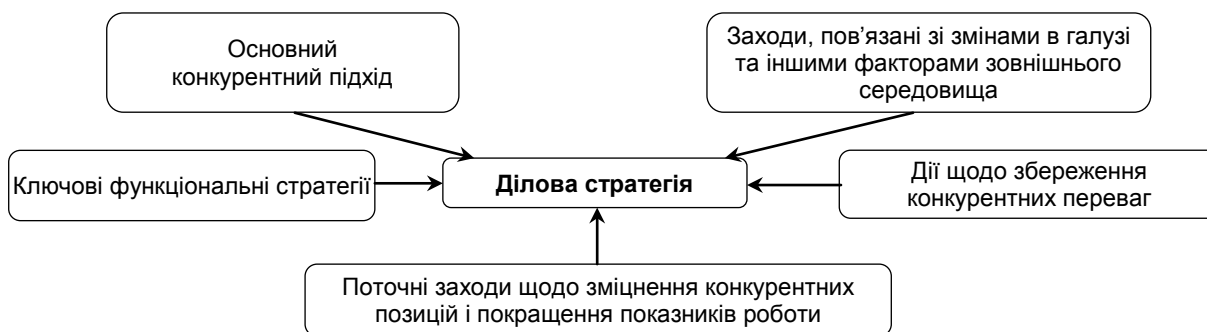


Рис. 1. Ділова стратегія фірми [1, с. 29–35]

воно ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях. Можливість підприємства оперативно реагувати на будь-які зміни ринку та пристосовуватись до його потреб – є ключовим фактором успіху в сучасних умовах ведення бізнесу. Відповідно, управління інноваційним розвитком підприємства не тільки дає змогу своєчасно враховувати зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі, а й сприяє генеруванню змін техніко-технологічного й організаційно-управлінського характеру безпосередньо в діяльності підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення ефективності його діяльності [5, с. 7–12].

Одним із прикладів ділової стратегії фірми є стратегія «блакитного океану». На думку авторів цієї стратегії, У. Кім Чана і Р. Моборна, світ бізнесу фактично складається з двох різних видів простору – «червоного» і «блакитного океанів». «Червоні океани» представляють усі індустрії, які існують сьогодні, – відомий ринковий простір. Їхні межі є визначеними і загальноприйнятими, а конкурентні правила гри добре зрозумілі. Тут компанії намагаються перевершити свого суперника, щоб захопити більшу частку попиту, який уже існує. Оскільки простір стає все більше й більше переповненим, перспективи розвитку і отримання більших доходів істотно зменшуються. Метод створення цього простору і «запуску» бізнесу в ньому зазвичай відомий, як стратегія «блакитного океану». Він має забезпечити альтернативу для посилення конкуренції під назвою «червоний океан». Термін, уведений авторами, відображає зв'язок для клієнта і компанії з інновацією. Він повинен відрізнитися від техно-

логічної інновації або лідерства на ринку тим, що спрямований на відповідність точним очікуванням клієнтів, через сполучення інновації з корисністю, ціною і витратною позицією (перевагою). Таке трактування інновації вартості повинно створити новий погляд на стратегію, яка полягає не в конкуренції, але в можливості уникати конкуренції до цілком нового поля ринку. Інновація вартості має бути створена в такому полі, де дії організації повинні гарантувати низькі витрати і більшу вартість для клієнта водночас, і немає ніякої дилеми вибору. Створення стратегії нового ринкового простору, що характеризується зниженням витрат і водночас збільшенням вартості для клієнтів, повинно генерувати дискретне збільшення вартості для обох сторін-клієнтів і компанії. Так, інновація вартості можлива тільки тоді, коли вся система корисності, ціни і витрат функціонує. Такий комплексний підхід робить цю стратегію стабільною [2, с. 112–118].

Термін «інновація вартості» – це поняття набагато ширше, ніж концепція інновації, трактованої класично. Вона охоплює усю систему дій, щоб забезпечити дискретне збільшення вартості; якщо використовується не такий об'єднаний підхід, створення стратегії «блакитного океану» не може бути успішним. Детальним характеристикам створення та застосування стратегії передуює опис інструментів і аналітичних графіків, використаних при цьому. Так зване «полотно стратегії» є першим з них, який являє собою елемент діагностики, як і побудова сильної стратегії нового ринкового простору. Цей інструмент забезпечує:

- оцінку поточної ситуації в межах відомого простору ринку (ідентифікацію найголовніших чинників);

- зміну напряму власної стратегії.

Горизонтальна вісь координат у стратегічному полотні стратегії «блакитного океану» показує різноманітні фактори, які є предметом конкуренції, а вертикальна вісь вказує на рівень пропозиції для покупців за всіма осно-

вними конкуруючими факторами. Основний елемент «полотна стратегії» – крива вартості. Вона є графічною ілюстрацією відносних досягнень компанії, що стосується вказаних чинників конкуренції (наприклад: ціна, престиж, вартість продукту) у межах цього сектора. На рис. 2 видно, що на позитивну криву цінності впливають фокус, відхилення від норми, а також висока кінцева позиція кривої.

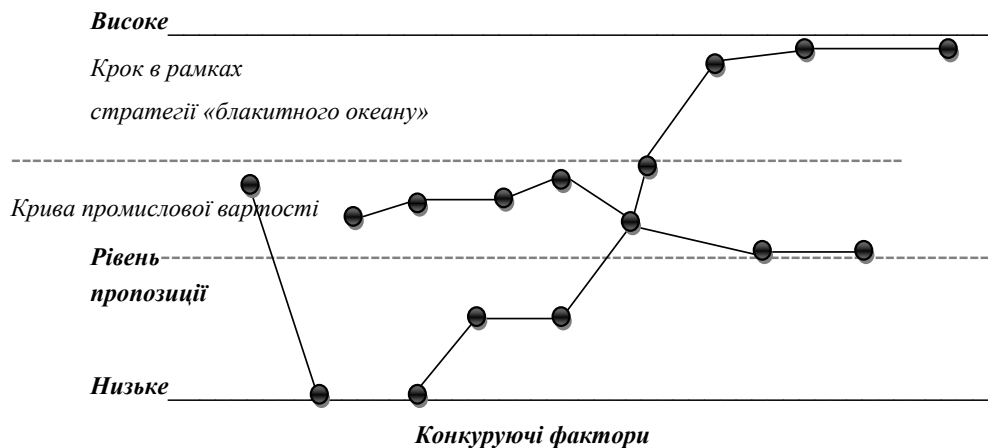


Рис. 2. Стратегічне полотно [6, с. 3]

Інший інструмент створення стратегії нового ринкового простору – так звана діаграма чотирьох дій (рис. 3). Для того щоб розірвати взаємозв'язок між розмаїттям виробництва та низькими затратами і створити нову криву цінностей, використовують відповіді на чотири ключові питання:

- виявлення чинників конкуренції, які розглядаються у межах сектора як аксіома, що можуть бути виключені;
- визначення чинників, значення яких можуть бути зменшені значно нижче за стандарти, чинні в межах сектора;
- розкривання чинників конкуренції, які потрібно посилити вище за стандарти, що діють у межах сектора;
- з'ясування, які з чинників ніколи не були запропоновані сектором і які треба створити.

Відповіді на ці питання індукують вказані дії, які дають змогу сформулювати нову криву вартості. Їх зв'язок із «полотном секторної стратегії» повинен сприяти визначенню вартості, вираженому унікальним продуктом,

який повинен бути запропонований клієнту [4, с. 13–17].

Отже, інновація цінності – це новий інструмент маркетингу, спосіб мислення та втілення стратегії, що призводить до створення «блакитного океану» – незайнятої ділянки ринку (сегменту), яка надає підприємству можливість необмеженого зростання та отримання надвисоких прибутків завдяки повній відсутності конкуренції.

На сьогодні ринок нафтосервісних послуг є одним із найбільших, що стрімко та впевнено розвивається у світі і в Україні зокрема. Особливої уваги треба приділити лідеру цього сектора економіки – компанії «Schlumberger». Левова частка успіху даної компанії припадає на застосування інновацій як у виробництві, так і в її управлінні компанією. Які саме ділові стратегії застосовує «Schlumberger» у своїй діяльності, що привели її до лідируючих позицій на ринку – це питання також стало предметом дослідження автора [3, с. 1–2].

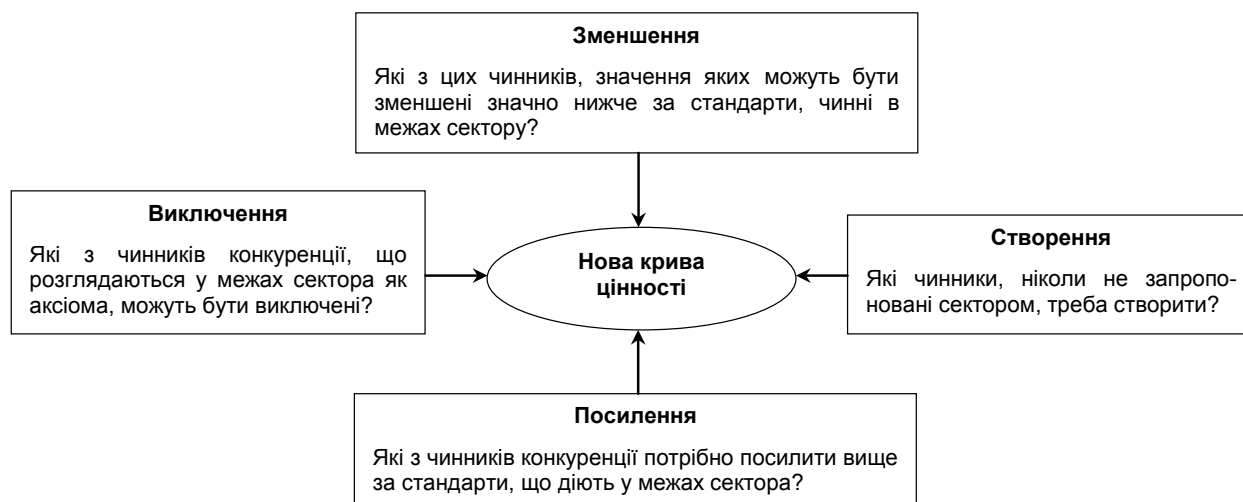


Рис. 3. Концепція чотирьох дій [6, с. 4]

Розробка ділової стратегії компанії «Schlumberger» найбільшою мірою пов'язана з розробкою конкурентних підходів, які нейтралізували б заходи конкурентів. Серед способів досягнення конкурентної переваги «Schlumberger» виокремимо такі:

- надання високоякісних послуг своїм клієнтам;
- відмінне обслуговування клієнтів;
- володіння унікальною технологією надання послуг.

Ще одним стратегічним кроком «Schlumberger» є поглинання різних компаній як видобувних, так і сервісних, з метою отримання конкурентних переваг на ринку, розширення сфери діяльності на ринку, збільшення спектра своїх послуг, покращення технологій завдяки досвіду інших успішних компаній. Так, у 2010 р. «Schlumberger» купила відому американську нафтосервісну компанію «Smith International». Наявні у «Smith International» технології дали можливість «Schlumberger» підвищити якість своїх послуг, збільшити відрив від свого головного конкурента – «Halliburton» – та впевнено закріпитись на ринку як лідер. За словами представників «Schlumberger», обидві компанії часто працювали в одних і тих же регіонах і надавали однакові послуги. Тому, крім технологічних переваг, від злиття компанія отримала і зниження витрат на організацію бізнесу, що критично важливо в нинішніх умовах.

Крім того, «Smith International» і «Schlumberger» більше десяти років успішно співпрацювали у рамках спільного підприємства M-ISWACO – найбільшого у світі постачальника бурових розчинів. Оскільки «Smith» придбала долю M-ISWACO з поглинанням ще 1994 р., «Schlumberger» отримала контроль і над M-ISWACO. Треба відзначити, що перед злиттям M-ISWACO забезпечило 51 % виручки «Smith International», що становить понад 4 млрд дол. [3, с. 1–2].

Однак злиття «Schlumberger» і «Smith International» разом із розширенням асортименту і підвищенням якості послуг є дещо ризикованим. Не виключено, що зниження конкуренції, пов'язане з появою потужної об'єднаної структури, приведе до зростання цін на її послуги. Ще більш амбітна, ніж раніше, «Schlumberger» уже попередила, що не дозволить замовникам диктувати ціни на свої послуги.

Отже, безперервне загострення конкуренції і вимог ринку робить необхідними зміни у стратегії, моделі та оперативному бізнесі будь-якої компанії. Дуже важливий чинник ефективної конкуренції компанії – її здатність до запровадження інновацій в усіх сферах діяльності та їх ефективність. Описана вище стратегія інновації вартості має істотні цінності для підприємства: різний погляд на конкуренцію, що приводить до пошуку нових просторів попиту; відображення ролі дискретних інновацій у створенні вартості для клієн-

тів і компаній; пошук і створення пропозиції продукту, що комбінує факт із витратною перевагою; надання оригінальних інструментів для аналізу моделі («стратегічне полотно», «діаграма чотирьох дій»).

Завдяки стратегічній єдності, координації дій різних напрямів і сфер, ефективно застосування ділових стратегій Schlumberger забезпечило підприємству конкурентну перевагу на ринку, завдяки чому воно має всі підстави розраховувати на вищий рівень прибутковості та на стратегічний успіх.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу / Я. Бжуска // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 628. – С. 29–35.
2. Космидайло І. В. Інноваційна спрямованість як засіб економічного зростання / І. В. Космидайло // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 112–118.
3. Лідер іде у відрив. З поглинанням Smith International Schlumberger посилять позиції на російському ринку // OFS Market Report = ОФС Маркет Репортер (Вісник ринку нафтопромислового сервісу). Нафтосервіс. – 2011. – № 01. – С. 1–3.
4. Малигіна В. Д. Розвиток стратегії «океанів» як шлях до успіху / В. Д. Малигіна // Науково-практичні засади сталого розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. Донецький НУ економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – 2012. – № 21.19. – С. 13–17.
5. Трифілова А. А. Роль інновацій в процесі формування стратегії підприємства / А. А. Трифілова, І. А. Коршунов. – М. : ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2012. – 112 с.
6. Кім Ч. Стратегія блакитних океанів – інновація вартості : [пер з англ.] / Ч. Кім. – М. : НІРРО, 2013. – 272 с.

А. А. Щербань, аспірантка (ВУЗ Укоопсоюзу «Полтавський університет економіки і торгівлі»). **Роль інновацій в створенні ділових стратегій в управленні нефтесервісними підприємствами.**

Анотація. Определена сущность деловых стратегий, проанализирована необходимость применения деловых стратегий в управлении предприятиями, в частности нефтесервисными.

Ключевые слова: инновация, деловая стратегия, инновация стоимости, стратегическое полотно, нефтесервисные предприятия.

A. A. Shcherban, postgraduate student (Higher educational establishment of Ukoopspilka «Poltava University of Economy and Trade»). **The role of the innovations in business strategies creation in oilservices companies` management.**

Summary. The article outlines the essence of the business strategies; it was analyzed the necessity of business strategies application in the management of enterprises, in particular oilservices companies.

Keywords: innovation, business strategy, innovation of cost, strategic linen, oilservices companies.