

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ВИБОРОМ СТРАТЕГІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

*Викладено теоретико-методичні підходи до управління вибором стратегій реалізації потенціалу інноваційного розвитку малих і середніх підприємств, які орієнтуються у своїй діяльності на ніші ринку.*

**Ключові слова:** потенціал інноваційного розвитку, управління стратегіями, малі і середні підприємства.

**I. Вступ.** Зростання ступеня відкритості національної економіки і загострення конкуренції змушує вітчизняних товаровиробників шукати шляхи забезпечення свого виживання і розвитку. Ця проблема загострюється нестабільністю ринкового середовища, частими змінами умов господарювання, уподобань і запитів споживачів, скороченням тривалості життєвого циклу багатьох видів продукції. Як свідчить світовий досвід, природним шляхом розвитку в цих умовах є інноваційний. Однак для більшості малих і середніх підприємств, які обмежені у фінансових ресурсах, мають, за незначним винятком, незначний потенціал інноваційного розвитку цей шлях, крайньою мірою у його традиційному розумінні, є досить проблематичним. У цих умовах одним з найперспективніших для них є орієнтація діяльності на ніші ринку – відносно невеликі його ділянки з різко вираженою специфікою запитів споживачів, і як правило, обділені увагою конкурентів.

Загострюючи увагу саме на малих та середніх підприємствах, автори виходять з того, що в Україні їх місце у загальній кількості підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, не перевищує 7%, тоді як у провідних країнах світу цей показник становить 70-80%. Тому значні резерви переходу вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку становлять саме малі та середні підприємства. На відміну від великих підприємств їх дуже швидко можна зорієнтувати на розробку та впровадження інновацій.

Однак проблемам орієнтування діяльності підприємств на ніші ринку у розробках вітчизняних науковців (країн СНД взагалі) приділяється недостатня увага, наявні публікації, зокрема [72, 79, 113], в основному аналізують закордонний досвід здобутки якого потребують адаптації до вітчизняних умов. З цих причин вибір (формування) стратегій інноваційного розвитку потенціалу підприємств, що орієнтуються на ніші ринку, проводиться без належного обґрунтування і, як свідчить практика, у багатьох випадках завершується невдачею. Розв'язання цієї проблеми можливе шляхом створення системи цілеспрямованого управління пошуком і розробкою ніш ринку, переважно на основі нової продукції, нових методів організації її виробництва і збуту, що дозволить підвищити результативність діяльності малих і середніх підприємств, забезпечить умови їх сталого розвитку.

**II. Постановка завдання дослідження.** Метою даного дослідження є розробка і наукове обґрунтування підходів до управління вибором стратегій реалізації потенціалу інноваційного розвитку малих і середніх підприємств-нішерів. Основними завданнями є критичний аналіз та узагальнення відомих з літературних джерел і практики підходів, а також їх адаптація до вітчизняних умов господарювання.

**III. Результати.** Авторами запропоновано узагальнену схему стратегічних підходів до орієнтації діяльності підприємств на ніші ринку (рис. 1). Розглянемо ці підходи детальніше.

*Орієнтація на одну нішу ринку* передбачає виготовлення і реалізацію одного або незначної кількості модифікацій виробу одній групі споживачів, наприклад, ТОВ „Турбомаш” (м.Суми) проводить ремонтне і технічне обслуговування насосів виробництва ФРН, які експлуатуються підприємствами України, або ТОВ „Технолог” (м.Суми) виробляє насоси для перекачування олії на заводах з її виробництва.

*Орієнтація діяльності на вертикальні ніші ринку* передбачає реалізацію одного або групи функціонально близьких товарів (виробів чи послуг) різними групами споживачів. Наприклад, багатоопераційний верстат з числовим програмним управлінням, який можна вбудовувати у різні технологічні лінії, досить лише замінити програму управління і інструментальне оснащення.

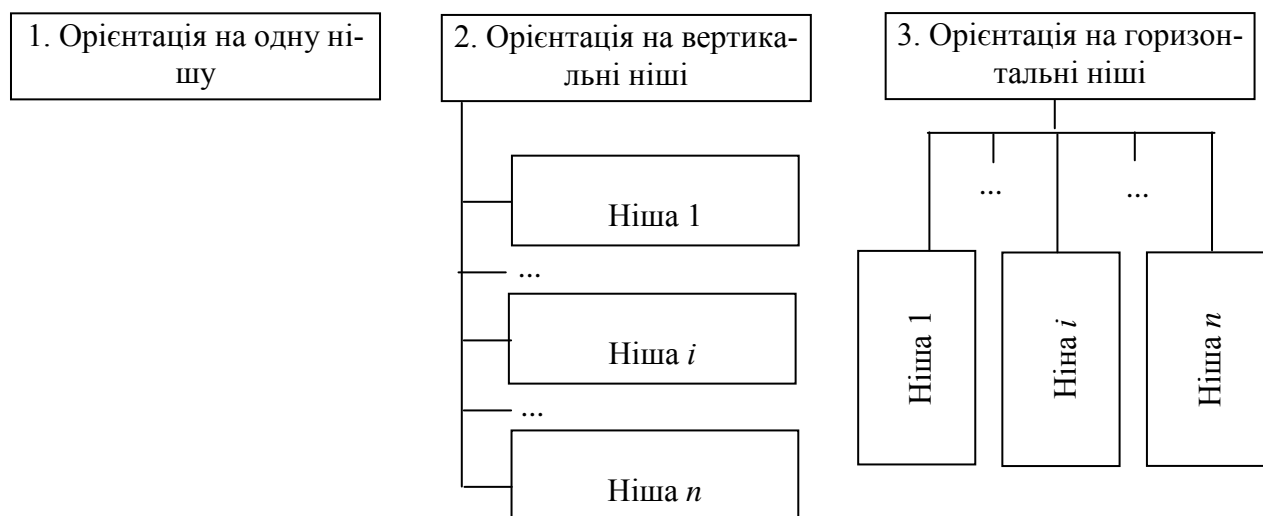


Рис. 1. Стратегічні підходи в організації діяльності підприємств-нішерів

*Орієнтація діяльності на горизонтальні ніші* передбачає диверсифікацію виробництва і збуту, незалежно від того є зв'язок між окремими товарами (за технологіями виготовлення та галузями використання) чи ні. Наприклад, Охтирський АТ „Нафтопромаш”, у номенклатурі якого є міні м'ясокомбінати, міні цегельні з виробництва цегли методом пресування, деякі специфічні види радіорелейних антен, поштове обладнання, технологічне обладнання для нафтовидобування тощо.

Перший напрямок є більш доцільним для роботи малих підприємств, другий і третій – для середніх. Оскільки ніша ринку є незначною його частиною, то для прибуткової роботи двох і більше товаровиробників її не вистачає, незначні

обсяги збуту не дозволяють зробити це. Тому, при появі сильних конкурентів шанси перемогти яких незначні, нішу слід залишати і переорієнтовувати діяльність на інші. Однак, якщо простежується тенденція, що ніша може вирости у масовий ринок, як це трапилося з персональними комп'ютерами ІВМ, то віддавати нішу не слід, за неї потрібно боротися. З причин незначних розмірів ніш ринку, орієнтація на них великих підприємств є неприйнятною, за винятком коли ніш можна виділити декілька, що значно ускладнює організацію виробництва і збуту, або у випадку диверсифікації їх виробництва і збуту.

Розроблено матрицю для прийняття рішень з вибору стратегічних підходів щодо організації діяльності на ніші ринку (рис. 2).

Товар	універсальний	<i>Вертикальні ніші ринку</i>	<i>Вертикальні і горизонтальні ніші ринку</i>
	вузькоспеціалізований	<i>Одна ніша ринку</i>	<i>Горизонтальні ніші ринку</i>
		вузькі	широкі

Технологічні можливості товаровиробника

Рис. 2. Матриця „Товар – Технологічні можливості”

На основі викладеного вище запропоновано алгоритм управління вибором стратегій розвитку підприємств-нішерів (рис. 3).

Як слідує з блок-схеми алгоритму, на першому етапі на основі матриці „товар-технологічні можливості” здійснюється вибір стратегічних підходів до організації діяльності підприємства-нішера (блок 1).

Далі виконується аналіз економічної можливості і доцільності реалізації обраної стратегії (блок 2). Якщо результати оцінки негативні, то здійснюється перехід до блоку 1 і повторний вибір напрямків розвитку, звичайно, з внесенням відповідних коректив. Якщо ж результати оцінки є прийнятними, то здійснюється розробка стратегії розвитку на обраних нішах (ніші) ринку (блок 3).

На наступному етапі здійснюється перевірка відповідності стратегії розвитку умовам господарювання (блок 4). При наявності розходжень виконується коригування стратегії, чи повернення на один з попередніх блоків. Якщо розходжень немає, то розроблена стратегія розвитку реалізується (блок 5).

Розглянемо детальніше можливі стратегії розвитку на обраних нішах ринку у межах кожного із стратегічних підходів.

При орієнтації діяльності на одну нішу ринку виробник може реалізувати наступні стратегії: *концентрації зусиль* – на початку розробки ніші; *збереження конкурентних переваг* – у разі появи конкурентів-послідовників; *нарощування зусиль* - якщо ніша має шанси перерости у великий ринок; *елімінації і переорієнтації на інші ніші* – у разі появи сильних конкурентів і якщо ніша не має шансів на переростання у великий ринок.

У разі орієнтації діяльності на вертикальні ніші ринку, товаровиробник може застосовувати аналогічні стратегії але з певними уточненнями: застосовувати їх для всієї товарної групи, якщо конкуренція відбувається на всю глибину

товарної лінії; застосовувати для окремих модифікацій товару на окремих нішах ринку, якщо конкурентну протидію зустрічають окремі модифікації товару на окремих нішах.

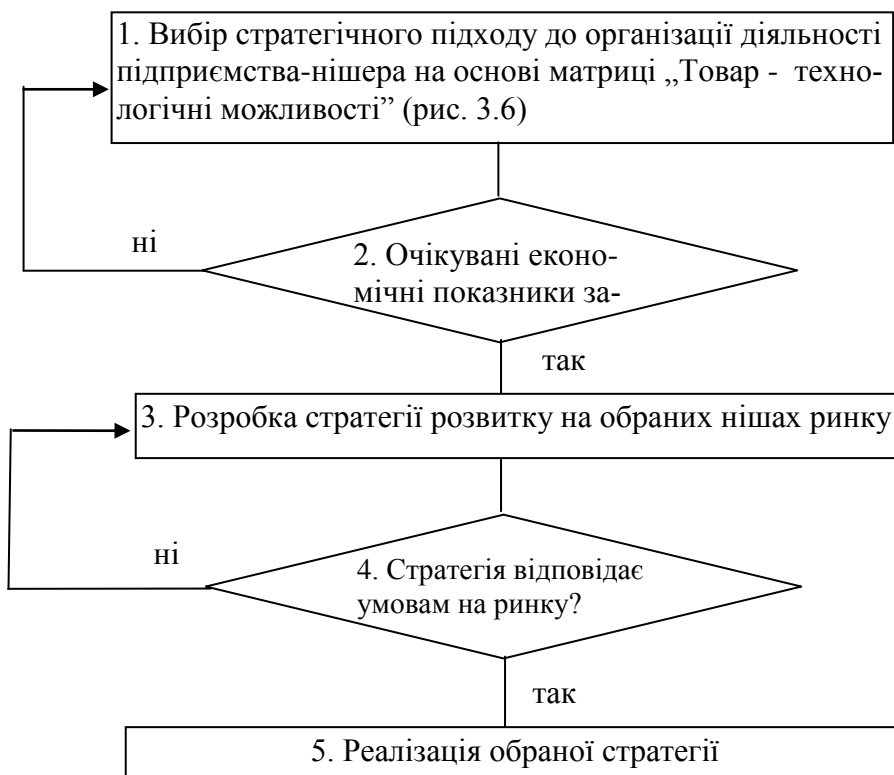


Рис. 3. Укрупнена блок-схема алгоритму управління вибором стратегій розвитку підприємств-нішерів

Робота на горизонтальні ніші ринку передбачає застосування тих же стратегій, що і при діяльності на одну нішу ринку, однак при цьому необхідно ретельно контролювати процес розробки нових і елімінації неперспективних ніш з погляду забезпечення стабільності (приросту, в ідеалі) прибутку. До речі, це ж є справедливим і при орієнтації діяльності на вертикальні ніші ринку.

На основі запропонованої критеріальної бази із застосуванням розроблених методичних підходів виконано обґрунтування вибору стратегічних напрямків реалізації потенціалу інноваційного розвитку ряду малих підприємств м.Суми, зокрема для інновацій, які передбачено впроваджувати на підприємстві ТОВ „Технолог” у нових модифікаціях насосів АНГМ 5-50 та АНГМ 12,5- 50.

Ці насоси призначені для перекачування рослинних олив з температурою не вище за  $260^{\circ}\text{C}$ , а також нафтопродуктів. Вони відносяться до групи одноступеневих відцентрових насосів, герметичних з магнітною муфтою. Ці насоси є універсальними та можуть застосовуватися у різних галузях. Насос АНГМ 5-50 характеризується подачею  $5 \text{ м}^3/\text{год}$  і напором 50м, насос АНГМ 12,5-50 –  $12,5 \text{ м}^3/\text{год}$  і 50м

Згідно з п.1 алгоритму управління вибором стратегій інноваційного розвитку малих підприємств (рис. 3) побудовано матрицю „Товар – технологічні

можливості ” (рис. 4). ТОВ „Технолог” має досить вузькі технологічні можливості, його обладнання і технології розраховані на виготовлення досить вузької гами насосів. Таким чином на рис. 4 у матриці виділено квадрат 3.

Згідно рекомендацій, що надано у базовій матриці (рис. 2) для ТОВ „Технолог” при виведенні на ринок вказаних модифікацій найбільш доцільним є орієнтація на вертикальні ніші ринку, що передбачає реалізацію групи функціонально близьких товарів різним групам споживачів.

Спираючись на ці рекомендації було проведено комплекс маркетингових досліджень, у результаті яких було визначено можливих споживачів нових модифікацій насосів АНГМ 5-50, АНГМ 12,5-50.

Галузь застосування – перекачування рослинних оливо: „Сумський завод продтоварів”, с. Бездрик; ЗАТ „Щедрий дар”, смт. Мелове, Луганської обл.; ВАТ „АВІС”, м.Вінниця; „Пологовський МЕЗ”, м.Пологи, Запорізької обл.; „Флоар’я Соалеруй”, м. Бельц, Молдова.

Ступінь універсальності товару (широга гама застосування)	універсальний	3	4
	вузькоспеціалізований	1	2
		вузькі	широкі
Технологічні можливості товаровиробника			

Рис. 4. Матриця „Товар –технологічні можливості” ТОВ „Технолог”

Галузь застосування - перекачування нафтопродуктів: ЗАТ „Укрнафта” („Шебелинський ГПЗ”, „Качановський ГПЗ”, „Гнеденцівський ГПЗ”); ЗАТ „МИС”, м. Кременчук; ЗАТ „Лукойлнафтохим”, м. Калущ.

Аналіз специфіки запитів виділених груп споживачів дозволяє трактувати їх як ніші ринку, оскільки запити, навіть стосовно однієї і тієї ж модифікації насосу, істотно різняться. Ця різниця полягає у комплектації агрегату (з муфтою чи без неї, з електродвигуном чи без, горизонтальної чи вертикальної стойки і т.д.), вимогах до сервісного обслуговування. Очікувані економічні показники є цілком прийнятними, зокрема очікувана рентабельність, відповідно для модифікацій насосів АНГМ 5-50, АНГМ 12,5-50, становить 11% та 13%.

Згідно запропонованої схеми вибору стратегій розвитку, що представлена на рис. 5, було обрано стратегію концентрації зусиль, оскільки розробка ніш знаходиться на початковій стадії. Цю стратегію доцільно застосовувати для обох модифікацій насосів, які розвивають асортиментну лінію одноступеневих відцентрових насосів, витягуючи її вниз – у бік більш дешевих малогабаритних

насосів. Однак, ця стратегія лише початку розробки ніші ринку. Подальший розвиток подій може йти кількома шляхами, що потрібно ураховувати.

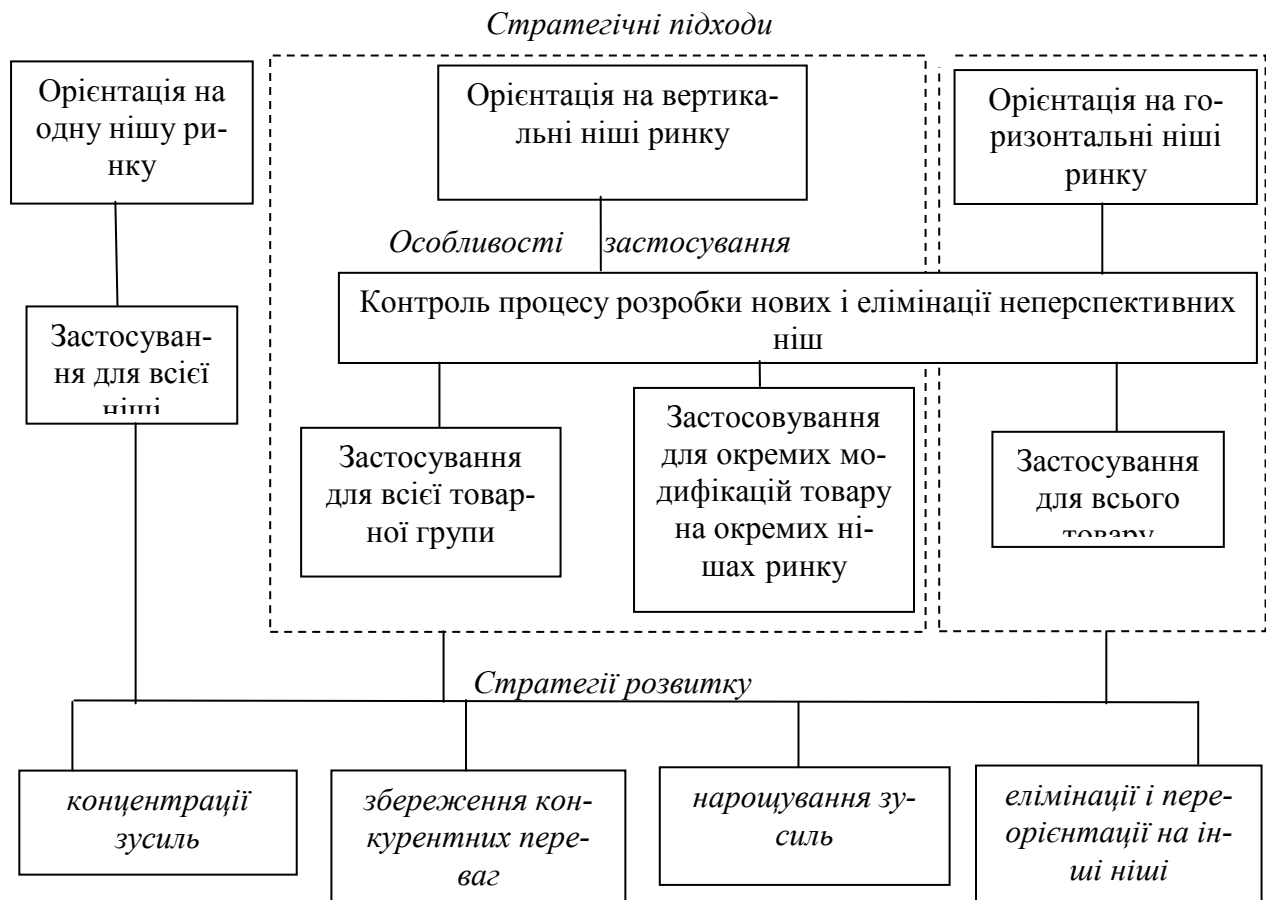


Рис. 5. Схема вибору стратегій розвитку

Враховуючи це, виконано прогноз розвитку подій на ринку і запропоновано варіанти стратегій при виведенні нової модифікації насосів на ринок. Вибрана на початку розробки ніші стратегія концентрації зусиль у подальшому може потребувати перегляду. Можливі варіанти трансформації стратегій реалізації потенціалу інноваційного розвитку ТОВ „Технолог” наведено на рис. 6. Наведені варіанти стратегій можна застосовувати для кожної з ніш ринку.

Подальший аналіз показує, що імовірність переходу до стратегії елімінації (стратегії 3) є невеликою, оскільки виділені ніші ринку з погляду провідних виробників насосної продукції є непривабливими – витрати на їх освоєння не компенсуються отриманим прибутком. Однак, таку можливість не слід ігнорувати. Виходячи з цих міркувань, необхідно постійно проводити пошуки нових перспективних ніш ринку.

Значно вагоміші загрози становить поява конкурентів-послідовників, якими є аналогічні малі підприємства, як виробники так і посередники. Відповідно, досить високою є імовірність переходу до стратегії збереження конкурентних переваг (2).

Досить незначною є імовірність розгортання ніш ринку у великий сегмент ринку. Але у майбутньому цей варіант також слід розглядати.

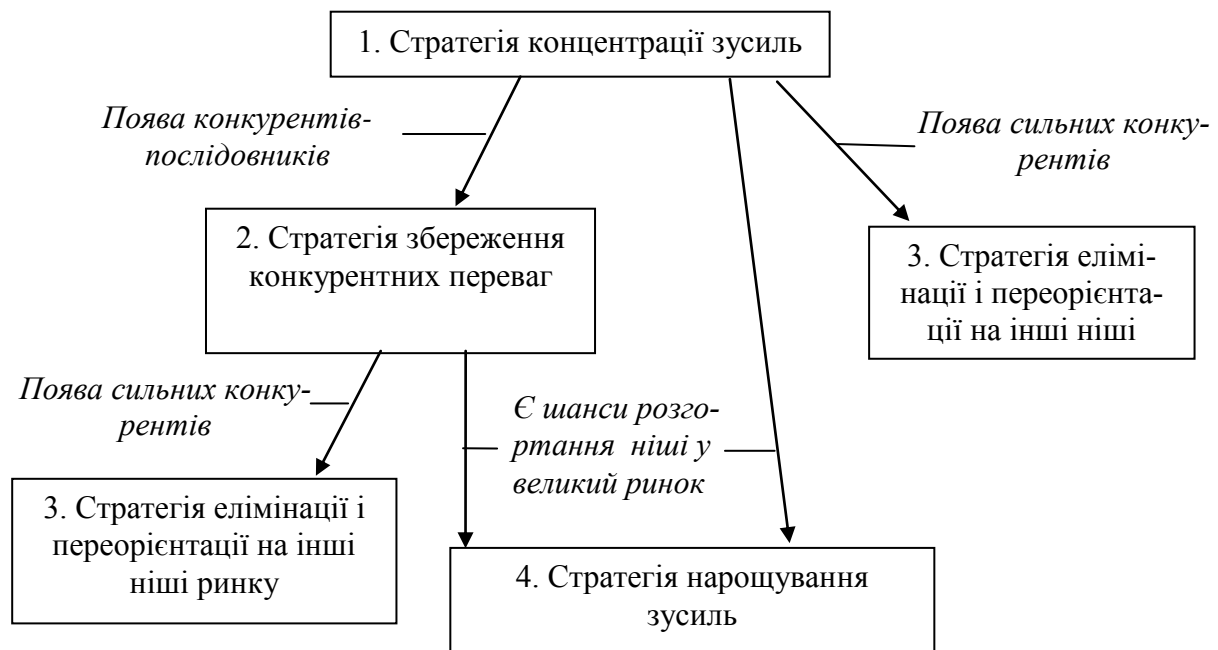


Рис. 6. Дерево розвитку стратегій

Аналізуючи представлену на рис. 3 блок-схему можна зробити висновок, що її дієвість у значній мірі залежить від ступеня достовірності оцінок і прийнятих на їх основі рішень, які позначені на блоках 2 і 5. У першому випадку (блок 2) виконується оцінка можливості розвитку підприємства-інноватора у відповідності з вибраним стратегічним напрямком (рис. 1). Це передбачає наявність наступних умов [4, 5]:

- підкріпленого купівельною спроможністю попиту, фактичного чи потенційного, або ж можливості формування попиту (для принципово нових товарів – виробів чи послуг), тобто наявності *ринкового потенціалу*, який визначає можливість ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості, які може розробити і запропонувати на ринку конкретне підприємство;
- можливості втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольнити запити споживачів – *інноваційного потенціалу* розроблювача інновацій. Для оцінки може бути застосована методика [6];
- економічної можливості і доцільності підприємства-інноватора розробити (хоча це і не обов'язково, оскільки нові ідеї, технології і т. п. можна придбати), виготовити і просувати інновації на ринку – *виробничо-збутового потенціалу*. Тобто мова йде не просто про виробництво і збут (як функцію маркетингу), а розглядається виробництво плюс маркетинг, тобто орієнтовані на запити споживачів виробництво і збут (включаючи стимулювання попиту).

Оцінка ступеня відповідності стратегії інноваційного розвитку підприємства-нішера зовнішнім умовам господарювання (блок 5) передбачає застосування наступних критеріїв: відповідність техніко-економічних характеристик товару запитам споживачів; ефективність системи збуту в умовах, що склалися; дієвість заходів стимулювання збуту; адекватність цінової політики купівельній

спроможності споживачів; прибутковість діяльності на обрану нішу (ніші) ринку; привабливість діяльності з погляду ризик-прибуток у порівнянні з іншими можливостями розвитку; адекватність обраної стратегії розвитку заходам державного і регіонального регулювання і стимулювання.

#### **IV. Висновки:**

1. Виконана систематизація стратегічних підходів до організації діяльності малих і середніх підприємств на ніші ринку. Визначено, які з підходів доцільно застосовувати для малих, а які для середніх підприємств.

2. Розроблено матрицю „Товар-Технологічні можливості виробника”, за допомогою якої можна обґрунтовано здійснювати вибір цих стратегічних підходів, у залежності від ступеня унікальності або універсальності товару та широти технологічних можливостей товаровиробника.

3. Для кожного з стратегічних підходів в організації діяльності підприємств-нішерів визначено найбільш доцільні стратегії розвитку і умови їх застосування. Розроблено алгоритм управління вибором стратегій розвитку підприємств-нішерів.

5. Запропоновано структурно-логічну схему управління вибором і реалізацією стратегій інноваційного розвитку підприємств-нішерів.

6. Визначено умови прийняття рішень про доцільність орієнтації діяльності підприємства на ніші ринку. Визначено критерії обґрунтування рішень про продовження розробки ніші чи переорієнтацію діяльності на інші ніші.

Отримані результати можна безпосередньо застосовувати для управління вибором стратегій реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств-нішерів. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на адаптацію розроблених теоретико-методичних підходів відповідно до специфіки конкретних підприємств і особливостей їх умов господарювання.

#### **Література**

1. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. –К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
2. Марущенко В.А. Оптимизация номенклатуры выпускаемой продукции на основе маркетинговых методов. - Харьков: ФЛК. - 1996. - 36 с.
3. Современный маркетинг / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева, Е.Э.Автухова / Под. ред. В.Е.Хруцкого. -М. Финансы и статистика., 1991.- 256 с.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
5. Шипуліна Ю.С. Підходи до приведення у відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку господарюючих суб’єктів зовнішнім // Проблеми науки, 2004. - № 9. - С. 29-36.
6. Шипуліна Ю.С. Управління розвитком інноваційного потенціалу промислових підприємств / Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. – с. 174 – 231.