

Шипуліна Ю.С. Управління стратегіями інноваційного розвитку малих і середніх підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища [Електронний ресурс]: Ефективна економіка, 2013. - № 1.- Режим доступу:<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1747>

УДК 330.341.1

*Шипуліна Ю.С.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю,
Сумський державний університет, м.Суми*

Управління стратегіями інноваційного розвитку малих і середніх підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища

Анотація: В результаті проведеного аналізу та узагальнення відомих підходів до господарювання, автором запропоновано узагальнену схему стратегічних напрямів орієнтації діяльності підприємств на ніші ринку. Удосконалено методичні засади управління стратегіями інноваційного розвитку малих і середніх підприємств, які орієнтуються у своїй діяльності на ніші ринку, в умовах мінливого середовища господарювання. Виконано обґрунтування стратегічних напрямків інноваційного розвитку малих підприємств. Виконано практичну апробацію розроблених методичних інструментів.

Summary:

Ключові слова: інноваційний розвиток, управління стратегіями, малі і середні підприємства, мінливість зовнішнього середовища, потенціал інноваційного розвитку.

Keywords: innovative development, management strategies, small and medium enterprises, the variability of the environment, the potential for innovation.

В сучасних економічних умовах пошук вітчизняними товаровиробниками шляхів виживання і розвитку ускладнюється перманентною нестабільністю ринкового середовища, частими, не завжди передбачуваними змінами умов господарювання, уподобань споживачів, подальшим скороченням тривалості життєвого циклу багатьох видів продукції. Однак, як свідчить світова практика, природним шляхом розвитку в цих умовах є інноваційний, який згідно [1] слід трактувати як розвиток на основі постійного пошуку і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в умовах змін зовнішнього середовища в рамках його місії і прийнятої мотивації діяльності, що пов'язано з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту. Проте для більшості малих підприємств, які обмежені у фінансових ресурсах, мають, за незначним винятком, незначний інноваційний потенціал цей шлях розвитку, є достатньо 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.

Проблемам орієнтування діяльності підприємств на ніші ринку у розробках вітчизняних науковців (країн СНД взагалі) приділяється недостатня увага, наявні публікації, зокрема [2, 3, 4], в основному, аналізують закордонний досвід [5, 6] здобутки якого потребують адаптації до вітчизняних умов. З цих причин вибір (формування) стратегій розвитку підприємств-нішерів (тих, що орієнтуються на ніші ринку) проводиться без належного обґрунтування і, як свідчить практика, у багатьох випадках завершується невдачею. Ефективне 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, з обов'язковим урахуванням факторів невизначеності і ризику, спричинених мінливістю умов зовнішнього середовища

господарювання. Це дозволить підвищити шанси на ринковий успіх і результативність діяльності малих і середніх підприємств, забезпечить сприятливі умови їх стійкого розвитку.

Відповідно до викладеного, метою даного дослідження є розробка і наукове обґрунтування підходів до управління стратегіями інноваційного розвитку малих і середніх підприємств, які орієнтуються на ніші ринку, в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Критичний аналіз і узагальнення відомих з літературних джерел і практики господарювання підходів дозволили автору запропонувати узагальнену схему стратегічних напрямів орієнтації діяльності підприємств на ніші ринку [10]:

- *орієнтація на одну нішу ринку* передбачає виготовлення і реалізацію одного або незначної кількості модифікацій виробу одній групі споживачів;
- *орієнтація діяльності на вертикальні ніші ринку* передбачає реалізацію одного або групи функціонально близьких товарів (виробів чи послуг) різним групам споживачів;
- *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.

Аналіз показує, що перший напрямок є більш доцільним для малих підприємств, а другий і третій – для середніх.

Оскільки ніша ринку є дуже незначною його частиною, то вона не може розглядатися як цільовий ринок двох і більше товаровиробників, незначні обсяги збуту не дозволяють забезпечити їх прибуткову діяльність. Відповідно, при появі сильних конкурентів шанси на перемогу над якими є незначними, нішу слід залишати і оперативно переорієнтовувати діяльність на інші. Проте, якщо простежується тенденція, що ніша може трансформуватися у масовий ринок, наприклад, як це трапилося з персональними комп'ютерами IBM, то віддавати нішу не слід, за неї потрібно боротися.

Внаслідок незначних розмірів ніш ринку, орієнтація на них великих підприємств є неефективною, за винятком коли можна виділити декілька ніш, однак це значно ускладнює організацію виробництва і збуту.

Автором розроблено матрицю прийняття рішень щодо вибору стратегічних напрямів організації діяльності на ніші ринку (рис. 1).

Товар	універсальний	<i>Вертикальні ніші ринку</i>	<i>Вертикальні і горизонтальні ніші ринку</i>
	вужькоспеці- алізований	<i>Одна ніша ринку</i>	<i>Горизонтальні ніші ринку</i>
		вужькі	широкі

Технологічні можливості товаровиробника

Рис. 1. Матриця "Товар – Технологічні можливості" [10]

При орієнтації своєї діяльності на одну нішу ринку товаровиробник може реалізувати наступні стратегії:

- *концентрації зусиль* – на початку розробки ніші;
- *збереження конкурентних переваг* – у випадку появи конкурентів-послідовників;
- *нарощування зусиль* - якщо ніша згодом має шанси перерости у великий ринок;
- *елімінації і переорієнтації на інші ніші* – у разі появи сильних конкурентів і якщо ніша не має шансів на трансформацію у великий ринок.

У випадку орієнтації діяльності на вертикальні ніші ринку, товаровиробник може застосовувати аналогічні стратегії, проте 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.

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. Це ж є справедливим і при орієнтації діяльності на вертикальні ніші ринку.

Для обраного за допомогою матриці на рис. 1 стратегічного напрямку розвитку проводять оцінку можливості його реалізації, шляхом перевірки наступних умов [1]:

- наявності 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 можливості ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості, які може розробити і запропонувати на ринку конкретне підприємство. Для цього може бути застосований перевірений практикою інструментарій маркетингу;

- можливості втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольнити запити споживачів – *інноваційного потенціалу* розроблювача інновацій. Для оцінки може бути застосована авторська методика [7];

- 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 (який є одну з функцій маркетингу), а розглядається виробництво плюс маркетинг, тобто орієнтовані на запити споживачів виробництво і збут (включаючи створення і стимулювання попиту). Для оцінки можна застосовувати відомі методики оцінки інвестиційних і інноваційних проектів, наприклад [8].

Укрупнену оцінку достатності (+), неповної достатності (\pm), чи недостатності (-) рівня вказаних вище потенціалів підсистем – складових потенціалу інноваційного розвитку підприємства (ППР) – доцільно виконувати відповідно до методичних підходів викладених у [12, с. 52-73; 13-15].

З застосуванням викладеного вище, автором виконано обґрунтування стратегічних напрямків інноваційного розвитку ряду малих підприємств м.Суми.

Результати оцінки достатності окремих складових потенціалу інноваційного розвитку малих підприємств ТОВ "Технолог" та ТОВ "Турбомаш" представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - Оцінка стану складових потенціалу інноваційного розвитку підприємств

Підприємства	Потенціали-підсистеми		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
ТОВ "Технолог"	+	+	\pm
ТОВ "Турбомаш"	+	\pm	+

Рішення про достатність рівня ППР у цілому приймають на основі показника $P_{ППР}$, який розраховують за формулою [16]:

$$P_{ППР} = (P_R, P_I, P_{B,3}), \quad (1)$$

де: $P_R, P_I, P_{B,3}$ – відповідно, показники рівня ринкового, інноваційного та виробничо-збутового потенціалів.

При цьому

$$P_i = 1, \text{ якщо рівень } i\text{-го потенціалу достатній (+);} \quad (2)$$

$$P_i = 0, \text{ якщо рівень } i\text{-го потенціалу недостатній (-).}$$

У випадку, якщо рівень одного з потенціалів не є повністю достатнім (\pm) то, згідно з [12], провадиться аналіз доцільності і можливості його розвитку до необхідного рівня. Зокрема, для малого підприємства "Технолог" перевіряється техніко-економічна спроможність і економічна доцільність техніко-технологічного дооснащення виробництва, підготовки кадрів, удосконалення збутової мережі і системи стимулювання збуту тощо. Доцільність таких заходів визначається за формулами

$$\begin{aligned} \mathcal{C}_{B3\Pi} &\leq \mathcal{C}_{B3\Pi_{кр}}; \\ B_{B3\Pi} &\leq B_{B3\Pi_{кр}}, \end{aligned} \quad (3)$$

де: $\mathcal{C}_{B3\Pi}$ – необхідні часові витрати для забезпечення необхідного рівня виробничо-збутового потенціалу; $\mathcal{C}_{кр}$ - критичне значення часових витрат; $B_{B3\Pi}$ – необхідні фінансові витрати на забезпечення необхідного рівня виробничо-збутового потенціалу; $B_{B3\Pi_{кр}}$ – критичне значення фінансових витрат на забезпечення необхідного рівня виробничо-збутового потенціалу.

Аналогічним чином виконується аналіз для малого підприємства "Турбомаш".

Авторський аналіз на фактичних даних (з метою збереження комерційної таємниці їх не наведено) показав, що рівень потенціалу інноваційного розвитку обох підприємств і ступінь узгодженості його складових потенціалів-підсистем є цілком достатнім.

Для урахування факторів неповної невизначеності і спричиненого ними ризику автором пропонується застосовувати метод сценаріїв, згідно якого аналізується, як мінімум, три сценарії розвитку умов зовнішнього середовища: оптимістичний, номінальний, песимістичний. Для кожного зі сценаріїв визначаються показники, що подані у формулах (1-3) і розраховуються їх середньозважені за ймовірностями розвитку сценаріїв значення.

У випадку неможливості визначення ймовірностей сценаріїв можна застосувати метод нормального розподілу ймовірностей, який є характерним для більшості економічних процесів. Відповідно до цього очікувані значення показників можна визначити за формулою

$$\Pi_{зв} = \frac{\Pi_o + 4 \times \Pi_n + \Pi_p}{6}, \quad (4)$$

де: Π_o , Π_n , Π_p – відповідно, оптимістичне, номінальне і песимістичне значення показника.

Подальший аналіз виконано для ТОВ "Технолог". Номенклатура його продукції представлена у табл. 2.

Таблиця 2 - Номенклатура продукції ТОВ "Технолог"

Позначення агрегату	Тип насосу	Ущільнення
АНСГМ 5-150 У 2,5 АНСГМ 7,5-150 У 2,5	Секційні вихрові	Герметичні з магнітною муфтою
АНСГМ 10-100 У 2,5 АНСГМ 20-220 У 2,5 АНСГМ 12-120 У2,5	Секційні відцентрові	
АНГМ 12-80 У 2,5 АНГМ 50-80 У 2,5 АНГМ 65-125 У 2,5 АНГМ 50-50 У 2,5 АНГМ 6-85-В У2,5	Одноступеневі відцентрові	

Аналіз проведено для інновацій, які передбачено впроваджувати на підприємстві ТОВ "Технолог" у нових модифікаціях насосів АНСГМ 12-120 та АНГМ 6-85-В (виділені у табл. 2).

Ці насоси призначені для перекачування нафтопродуктів з температурою, відповідно, до 80⁰С і до 400⁰С. Вони відносяться, відповідно, до секційних відцентрових та одноступеневих відцентрових насосів, герметичних з магнітною муфтою. Ці насоси є універсальними і можуть застосовуватися у різних галузях. Насос АНСГМ 12-120 характеризується подачею 12 м³/год і напором 120 м, насос АНГМ 6-85-В – 6 м³/год і 85 м

Згідно рис. 1 побудовано матрицю "Товар – технологічні можливості" (рис. 2).

Товар	універсальний	3	4
	вузькоспеціалізований	1	2
		вузькі	широкі

Технологічні можливості товаровиробника

Рис. 2. Матриця "Товар –технологічні можливості" і місце інновацій аналізованого підприємства ТОВ "Технолог" на ній

ТОВ "Технолог" має достатньо вузькі технологічні можливості, його обладнання і технології розраховані на виготовлення вузької гами насосів (див. табл. 2). Відповідно до цього на рис. 2 у матриці виділено квадрант 3.

Згідно рекомендацій, що надані у базовій матриці (рис. 1) для ТОВ "Технолог" при просуванні на ринок вказаних модифікацій насосів найбільш доцільною є орієнтація на вертикальні ніші ринку, що передбачає реалізацію групи функціонально близьких товарів різним групам споживачів.

Спираючись на ці рекомендації автором було виконано комплекс маркетингових досліджень, за результатами яких було визначено ймовірних цільових споживачів нових модифікацій насосів АНСГМ 12-120 та АНГМ 6-85-В.

Аналіз специфіки запитів цільових груп споживачів дозволяє трактувати їх сукупності як окремі ніші ринку, оскільки запити, навіть стосовно однієї і тієї ж модифікації насосу, істотно різняться. Існуючі відмінності полягають у різній комплектації насосного агрегату (з муфтою чи без неї, з електродвигуном або без нього, горизонтальною чи вертикальною стійкою тощо), різницях у вимогах до сервісного обслуговування і т.п.

Очікувані економічні показники інноваційних проектів є цілком прийнятними, так очікувана рентабельність модифікацій насосів АНСГМ 12-120 та АНГМ 6-85-В, відповідно, становить 21% та 33%.

Вибір конкретної стратегії розвитку в рамках обраних напрямів доцільно проводити за допомогою розробленої автором схеми, яка подана на рис. 3 [10].

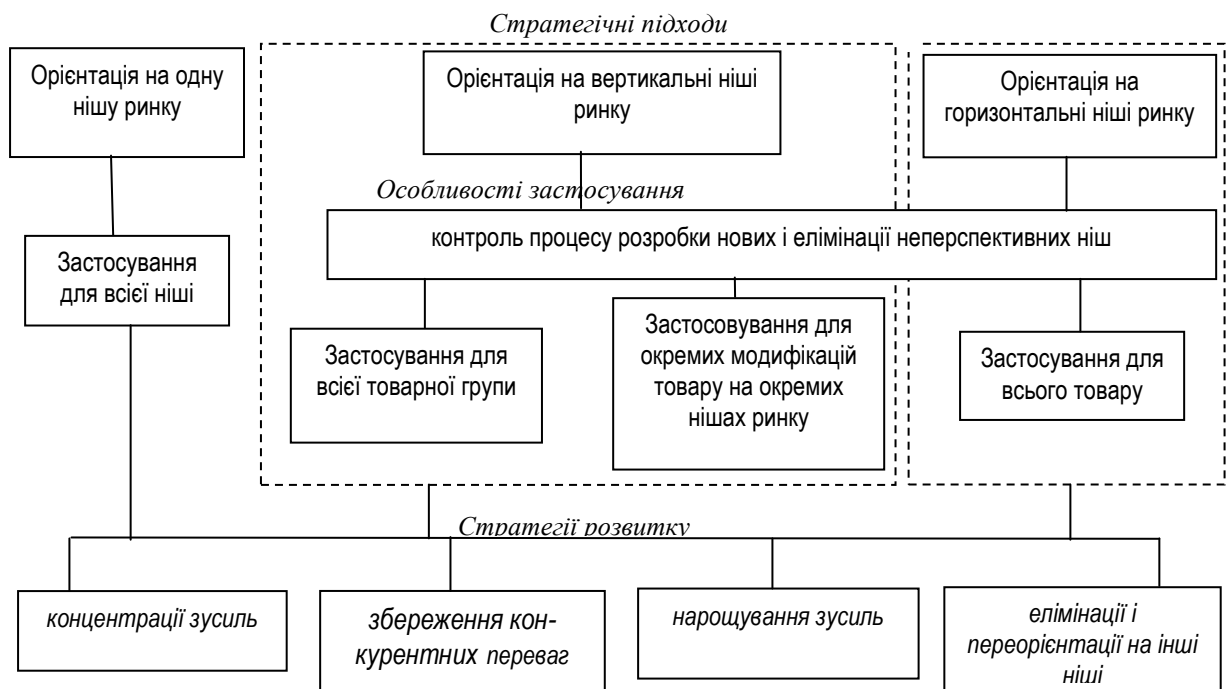


Рис. 3. Схема вибору стратегій інноваційного розвитку малого підприємства

Відповідно до схеми на рис. 3 було обрано стратегію концентрації зусиль, оскільки розробка ніш тільки починається. Дану стратегію доцільно застосовувати для аналізованих модифікацій насосів, які розвивають асортиментну лінію одноступеневих відцентрових насосів, витягнувши її вниз – у бік більш дешевих малогабаритних насосів. Проте цю стратегію доцільно застосовувати лише на початку розробки ніші ринку. Подальший розвиток подій на ринку може йти за кількома шляхами, що і потрібно урахувувати.

Відповідно, автором виконано прогнози розвитку подій на цільовому ринку і запропоновано найбільш доцільні варіанти стратегій виведення і просування нової модифікації насосів на ринку.

Обрана на початку розробки ніші стратегія концентрації зусиль у подальшому може потребувати перегляду. Можливі варіанти трансформації стратегій розвитку ТОВ "Технолог" наведено на рис. 4.

Ці варіанти стратегій доцільно застосовувати для кожної з обраних ніш ринку.

Подальший поглиблений аналіз показує, що імовірність переходу до стратегії елімінації (стратегії 3) є незначною, оскільки виділені ніші ринку з погляду провідних виробників насосної продукції є непривабливими – витрати на їх освоєння не компенсуються отриманим прибутком. Проте, таку можливість не потрібно ігнорувати. Виходячи з цього, потрібно постійно проводити пошук нових найбільш перспективних ніш ринку.

Набагато вагоміші загрози становить поява сильних конкурентів-послідовників, якими можуть бути аналогічні малі підприємства, як виробники так і посередники при просуванні на ринок насосної продукції. З урахуванням цього досить високою є імовірність переходу в найближчому майбутньому до стратегії збереження конкурентних переваг (2).

Мало імовірним є розгортання ніш у великий сегмент ринку. Однак у більш-менш віддаленому майбутньому цей варіант також слід розглядати.

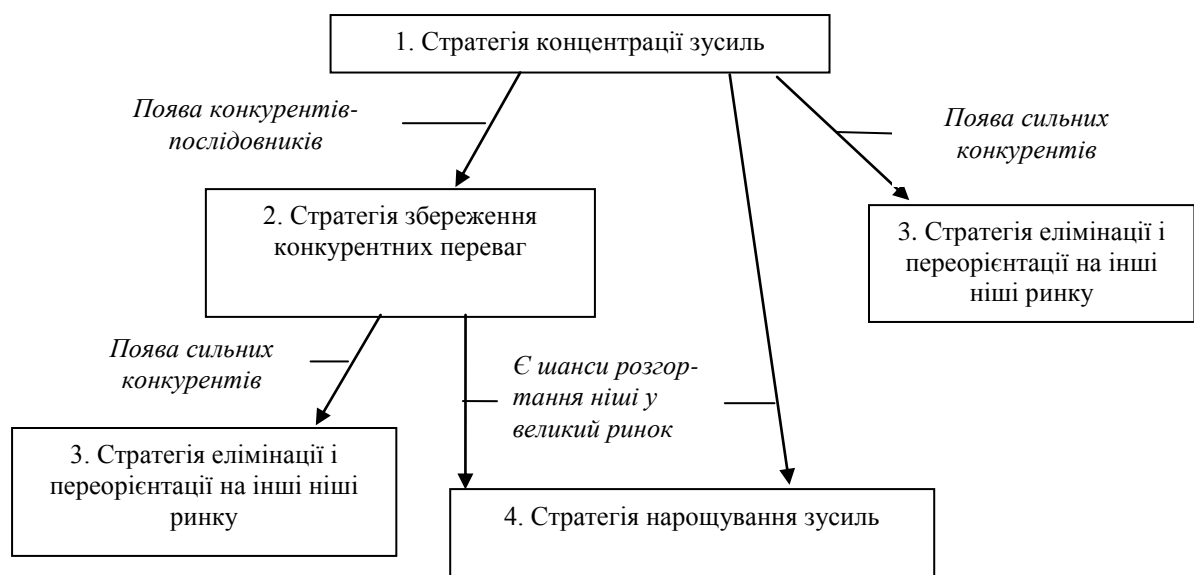


Рис. 4. Дерево трансформації стратегій розвитку малого підприємства

Узагальнюючи викладене, слід зробити такі висновки:

1. Удосконалено підхід щодо вибору стратегії розвитку підприємства-нішера залежно від рівня універсальності чи унікальності товару та широти технологічних можливостей товаровиробника.

2. Формалізовано оцінку достатності рівня потенціалу інноваційного розвитку малого підприємства-нішера для реалізації обраних стратегічних напрямів розвитку. Запропоновано підхід до урахування у результатах оцінки факторів неповної визначеності і ризику, спричинених мінливістю зовнішнього середовища.

3. Удосконалено методичний підхід до управління стратегіями інноваційного розвитку малих і середніх підприємств, які орієнтуються на ніші ринку, в умовах мінливого зовнішнього середовища.

4. Виконано практичну апробацію авторських розробок при обґрунтуванні стратегій розвитку малих підприємств м. Суми.

Авторські розробки формують методичні засади системи управління (в умовах неповної визначеності вектору зміни зовнішнього середовища) стратегіями інноваційного розвитку малих підприємств, які орієнтуються у своїй діяльності на ніші ринку. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на удосконалення організаційно-економічного механізму управління стратегіями розвитку малих і середніх підприємств у руслі концепції інноваційного науково-технологічного випередження.

Література

1. 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.

2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. –К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

3. Марущенко В.А. Оптимизация номенклатуры выпускаемой продукции на основе маркетинговых методов. - Харьков: ФЛК. - 1996. - 36 с.

4. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка [учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп.] / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова. /Под. ред. В.Е. Хруцкого. – М. Финансы и статистика., 2002.- 528с.

5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. - 736 с.

6. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скідьський.- К.: Основи, 1997.- 390 с.

7. Ильяшенко С.Н., Шипулина Ю.С. Составляющие инновационного потенциала субъекта хозяйственной деятельности // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка, 2002. - № 7(40). – С. 118-125.

8. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. / Под ред. Л.П.Белых. -М.: Банки и биржа, ЮНИТИ, 1997. - 631 с.

9. Шипуліна Ю.С. Моделювання механізму оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Сб. научных статей по материалам 10-й международной научно-методической конференции в г. Алушта "Технологии XXI века". В 3-х т. Т.1. / Под ред. д.т.н., проф. Захарова Н.В. - Сумы: СНАУ, 2003. - С. 149-155.

10. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Теоретико-методичні засади управління на засадах маркетингу вибором стратегій реалізації потенціалу інноваційного розвитку малих і середніх підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 224: В 5 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С.502- 513.

11. Ильяшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Вісник СумДУ. Серія Економіка, 2010. - № 1. – С. 97–102.

12. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. – Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2012. – 432 с.

13. Шипуліна Ю.С. Оцінка достатності виробничо-збутового потенціалу суб'єктів господарювання для інноваційного розвитку / Ю.С. Шипуліна // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка, 2004. - № 9 (68). – С. 157-165.

14. Ильяшенко С.Н. Подходы к оценке достаточности потенциала рынка для восприятия экологических инноваций / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина // Институциональные основы инновационных процессов: Материалы Четвертых Друкеровских чтений / Под ред. Р.М. Нижегородцева. – М.: Доброе слово, 2008. – С. 207-217.

15. Ілляшенко С. М. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств для забезпечення їх сталого розвитку / С. Н. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях : монографія / [Андрєєва Н. М., Баранік В. О., Балашов Є.В. та ін.]; За науковою редакцією д.е.н., проф. Хлобистова Є. В. / РВПС України, ІПРЕД НАН України, СумДУ, ЛНТУ, НДІ СРП. – Сімферополь: ПП "Підприємство Фенікс", 2010. – С. 192-211.

16. Ілляшенко С.М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 3. – С. 229-241.