

Магістр 2 курсу

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

**ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ
ТИПУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. Розглянуто вибір стратегії розвитку на основі стратегічних альтернатив та базової стратегії з урахуванням типу інноваційної поведінки підприємства, наявності ресурсної бази, виробничої потужності, впливу зовнішніх факторів.

Аннотация. Рассмотрен выбор стратегии развития на основе стратегических альтернатив и базовой стратегии с учетом типа инновационного поведения предприятия, наличия ресурсной базы, производственной мощности, влияния внешних факторов.

Annotation. The choice of development strategy based on strategic alternatives and basic strategy based on the type of innovative behavior of enterprises, the availability of the resource base, production capacity, the influence of external factors are considered.

Ключові слова: стратегія, стратегічні альтернативи, інноваційний тип поведінки.

Для підприємств будь-яких форм власності й масштабів господарської діяльності важливе значення має управління економічною діяльністю, вибір стратегії розвитку та методів стратегічного планування.

Метою статті є обґрунтування методичних положень щодо

вибору розвитку підприємства залежно від стратегічних альтернатив, базової стратегії розвитку з урахуванням типу інноваційної поведінки підприємства. Стратегія є досить емною і багатоплановою категорією, яку можна класифікувати за різними ознаками. Цьому питанню присвятили свої роботи І. Ансофф, Е. Боумен, А. Градов, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Портер, Г. Хемел та інші зарубіжні та вітчизняні вчені. Стратегічні альтернативи, більш важливі для досягнення цілей підприємства, визначаються на основі аналізу діяльності підприємства, його зовнішнього та внутрішнього середовищ. На підґрунті визначених альтернатив обирається загальна стратегія розвитку господарюючого суб'єкта. Але єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація унікальна у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожної організації свій, оскільки залежить від позиції організації на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або послуг, стану економіки, культурного середовища. Треба також урахувувати, до якого з чотирьох типів інноваційної поведінки відноситься підприємство.

Віолентна поведінка характерна для великих компаній, що володіють великими ресурсами, вони діють на ринку з позиції сили, виділяють багато коштів на дослідження і розробки, маркетинг та збутові мережі. Компанії-віоленти зустрічаються у всіх галузях, багато з них є транснаціональними. За етапом у динаміці розвитку їх називають "горді леви", "могутні слони", "неповороткі бегемоти".

"Горді леви" – компанії, для яких характерний найдинамічніший темп розвитку з чіткою концентрацією на вузькому, але масовому і перспективному асортименті продуктів високої якості за доступними цінами, вони вкладають великі кошти у створення потужних науково-дослідницьких структур. Однак потенціал зростання сегменту ринку, у якому сформувався "гордий лев", рано чи пізно закінчується і компанія переходить на позицію "могутнього слона".

"Могутній слон" характеризується менш динамічним розвитком, але більш диверсифікованою структурою. У цьому стані фірма може існувати довгі роки, її стійкість забезпечується великими розмірами, диверсифікацією і наявністю широкої міжнародної мережі. При появі новинки на ринку "могутні слони" починають діяти тільки тоді, коли успіх новинки вже очевидний; володіючи потужним фінансовим і виробничим потенціалом, відтісняють фірми-новатори на другий план і отримують максимальну комерційну вигоду від нововведення. У зв'язку з тим що успішно розвиваються лише окремі напрямки бізнесу, творчий момент такої фірми поступово знижується і вона перетворюється в "неповороткого бегемота".

"Неповороткий бегемот" – компанія, що надмірно захопилася диверсифікацією і втратила динаміку розвитку. З різних причин компанія втрачає можливість отримувати відповідний прибуток і іноді стає збитковою [1, с. 43].

Якщо віоленти – це великі компанії, то пацієнти ("хитрі лисиці") можуть бути малими, середніми і зрідка великими. Стратегія цих компаній полягає в тому, що вони займають свою нішу – вузький сегмент ринку, орієнтуючись на тих споживачів, яким не підходить масова продукція. Запас конкурентоспроможності при цьому забезпечується завдяки високій споживчій цінності продукту. Поступово фірма накопичує досвід і концентрує ресурси в обраній вузькій ніші, відсікаючи конкурентів. У таких фірм життєздатність і можливість розвитку зберігається до тих пір, поки існує сегмент ринку чи є попит на продукт. Компанії-пацієнти через свою ефективність є привабливим об'єктом для поглинання фірмами-віолентами. Пряма спроба проникнути в нішу ринку, контрольовану "хитрою лисицею", може призвести до значних, а іноді й непоправних втрат, тому поглинання є практично єдиним варіантом доступу до патентів, ноу-хау, спеціалізованої побутової мережі. Навіть після попадання в підпорядкування віолентів пацієнти зазвичай зберігають високу ступінь автономності. Уникнувши поглинання, вони можуть розвиватися за двома напрямками: перший – помірно

зростання або стагнація разом із займаною нішею, другий – зміна стратегії і перетворення у віолента [1, с. 44].

Головна роль невеликих компаній-експлерентів ("ластівки") полягає у створенні нових продуктів і технологій та впровадженні радикальних нововведень. На першому етапі своєї діяльності вони потребують фінансування. В останнє десятиліття спостерігається тенденція надання постійно зростаючої фінансової та організаційної їх підтримки з боку державних і комерційних структур. Для багатьох компаній-експлерентів пошук новацій закінчується невдачею. Ті фірми, які отримують успішні результати завдяки високій споживчій цінності та конкурентоспроможності продукту, починають бурхливо розвиватися. Щоб витримати конкуренцію віолентів і утриматися на ринку, експлерент повинен змінити стратегію на спеціалізовану (патієнтну) або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління і збутову мережу (віолентна стратегія) [1, с. 44].

Компанії-комутанти ("сірі миші") – дрібні фірми, пристосовані до умов місцевого попиту, вони заповнюють ніші, з тих чи інших причин не зайняті віолентами, патієнтами або експлерентами. Задовольняючи локальні потреби та індивідуальний попит, вони виконують об'єднувальну роль, пов'язуючи економіку в єдине ціле. Тому їх назвали комутантами. Вони сприяють розширенню і прискоренню інноваційного процесу, виконуючи подвійну роль: з одного боку, діють дифузії нововведень, а з іншого – їх рутинізації. Дрібні фірми сприяють просуванню нововведень шляхом імітаційної діяльності. Комутанти отримують значні конкурентні переваги порівняно з фірмою, яка вивела товар на ринок, оскільки імітувати дешевше, ніж створювати нове. Дрібне копіювання виробництва виявляється ефективнішим за велике, забезпечуючи якість, практично збігається з якістю відповідних оригінальних товарів відомих фірм, але значно дешевше. Комутанти найбільш поширені в таких галузях (швейна, меблева), де патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. В інших галузях термін

патентного захисту істотно коротший за життєвий цикл товару, що дає можливість брати участь у процесі поширення, цілком законно копіюючи кращі розробки відомих фірм. Розширення комутантів викликає необхідність зміни стратегії на патіентну [1, с. 45].

Вибір стратегії підприємства зображено на рисунку.

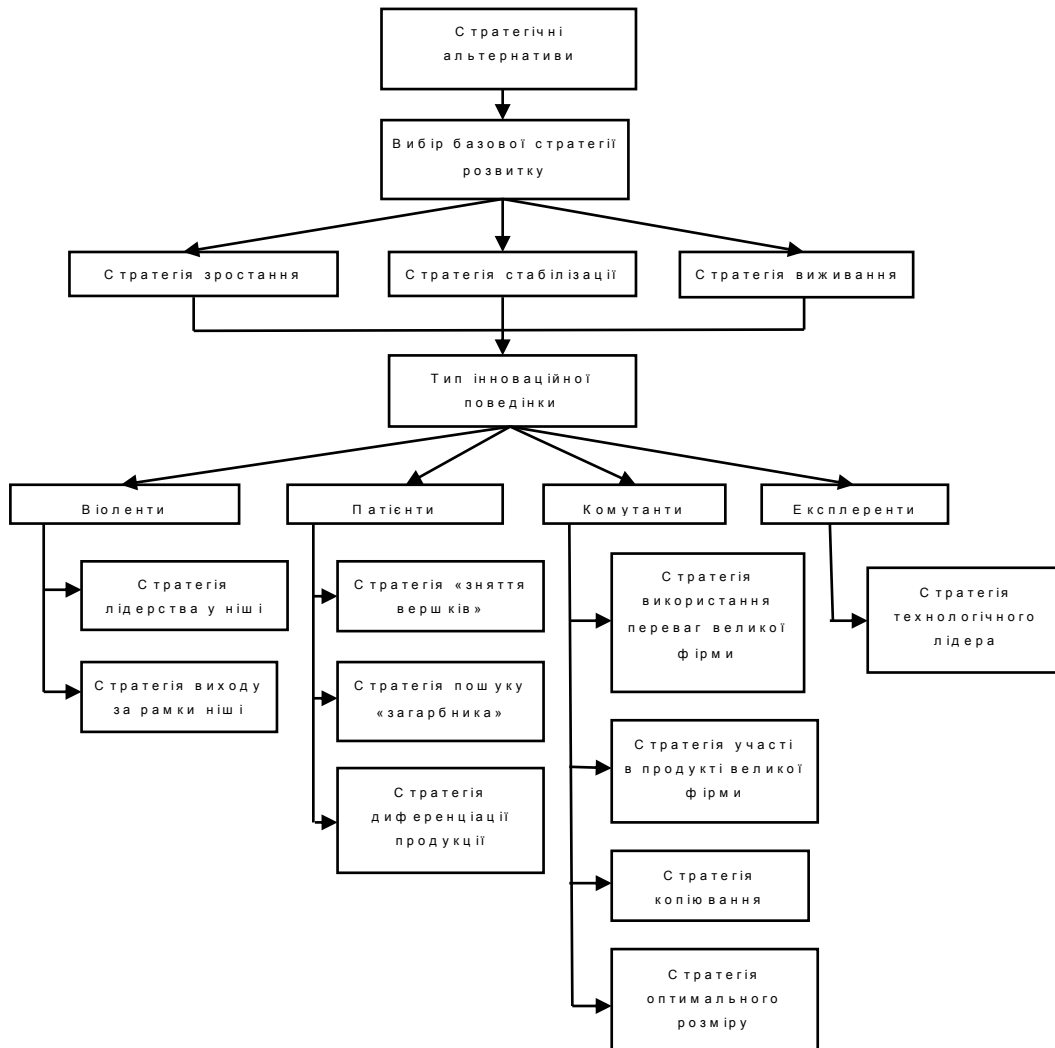


Рис. Вибір стратегії підприємства

Таким чином, для того щоб підприємство правильно обрало стратегію розвитку, необхідно визначити стратегічні альтернативи, яких результатів воно прагне досягти, на основі альтернатив обирається базова стратегія розвитку, при цьому важливо враховувати тип інноваційної поведінки підприємства, оскільки для кожного типу підприємства підбирається стратегія, яка була б найбільш ефективною для цього підприємства, а також ураховуються наявність ресурсної бази, виробничої потужності, вплив зовнішніх факторів.

Наук. керівн. Верещагіна Г. В.

Література: 1. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. / Міщенко А. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 135 с. 2. Селезнева Г. А. Стратегія підприємства : учебн. пособ. / Селезнева Г. А. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2007. – 239 с. 3. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия / Отенко И. П. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с. 4. Хмель Т. М. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. / Хмель Т. М., Василик С. К., Шишмарева Л. О. – 2-е изд., стереотип. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2006. – 136 с.