

УДК 330.341

Д.Д. УЗУН, Ю.О. УЗУН

*Національний аерокосмічний університет
ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Україна*

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМУТАНТНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Представлено результати дослідження особливостей комутантних стратегій інноваційних організацій. Встановлено сприяння підприємств-комутантів процесам рутинізації та дифузії нововведень. Визначено основні напрямки економічної діяльності інноваційних організацій, що реалізують комутантну стратегію. Досліджено особливості створення/ліквідації суб'єкта господарювання з погляду потенційних фінансових наслідків. Визначено такі характеристики підприємств-комутантів, як умови виникнення, основні напрямки розвитку, вплив макросередовища й мікросередовища на функціонування об'єкта дослідження, основні переваги та недоліки комутанта.

Ключові слова: *інновація, інноваційна стратегія, економічний ефект, інноваційна організація, комутантна стратегія.*

Вступ

Проведений огляд особливостей інноваційних стратегій підприємств у сучасних умовах українського ринку показав, що існуючі літературні джерела по даній тематиці [1 – 8] виділяють чотири основні типи стратегій інноваційних організацій: комутанти, патіенти, експлеренти й віоленти.

У розвинених країнах економічні умови сприяють інтенсивному зростанню інноваційних організацій усіх типів шляхом створення спеціальних режимів оподаткування, державного фінансування, субсидій, дотацій і інших пільг. Статистика говорить про те, що в середньому, через 10 років з 100 створених підприємств залишаються «у живих» від 1 до 5 [9 – 12]. Однак, потенційний економічний, екологічний, соціальний, науково-технічний або інший вид ефекту може бути на кілька порядків більший у

порівнянні з початковими витратами. На жаль, довгострокове інвестування в інноваційні проекти в нашій країні перебуває в зародковому стані, на що є як об'єктивні, так і суб'єктивні причини.

Постановка завдання

Суб'єкти господарювання, що розуміють перспективність і економічну доцільність знаходження в такій ринковій ситуації, у якій вони могли виступати першим або хоча унікальним виробником (постачальником) продукції або послуг, що задовольняють специфічні вимоги споживачів, але бажання, що не мають, а частіше можливості довгострокових інвестицій на початковому етапі становлення підприємства можуть і часто користуються (усвідомлено або інтуїтивно) комутантною стратегією.

Дослідження особливостей комутантних стратегій інноваційних організацій містить у собі визначення:

- умов виникнення підприємства-комутанта;
- основних напрямку розвитку;
- впливу макросередовища й мікросередовища на функціонування комутанта;
- основних переваг і недоліків комутанта.

Результати

Підприємства, усвідомлено або інтуїтивно реалізує комутантну стратегію, розвиваються як у виробничій сфері, так і в сфері обслуговування. Таких компаній більшість, і роль їх в інноваційному процесі двояка. Не беручи на себе ризики по просуванню інновацій, вони воліють використовувати технології, що добре зарекомендували себе, або випускають наслідування раніше успішним інноваційним продуктам інших компаній. Прикладом можуть бути невеликі компанії, що спеціалізуються на індивідуальним будівництві, ремонті житла або офісів, доставці товарів, і т.д.

Умови виникнення підприємства-комутанта. У сучасному розвитку економіки платоспроможний попит далеко не автоматично народжує пропозиція. Проведення виборче, оскільки економічно виправдане при достатньому рівні рентабельності й дотриманні певних умов. Багато поте-

нційних споживачів залишаються незадоволеними. Дрібні фірми, задовольняючи локальний і вузькогруповий або навіть індивідуальний попит, тим самим зв'язують економіку на всім просторі. Вони беруться за все, що не викликає інтересу у віолентів, пацієнтів і експлерентів. Їхня роль об'єднання, що зв'язує, тому їх назвали комутантами.

Роль комутантів в інноваційному процесі двояка: вони сприяють, з одного боку, дифузії нововведень, з іншого боку – їх рутинізації. Інноваційний процес, таким чином, розширюється й прискорюється. Тобто, дрібні фірми активно сприяють просуванню нових продуктів і технологій, у масовому порядку створюючи на їхній основі нові послуги. Це прискорює процес дифузії нововведень. Крім того, комутанти беруть активну участь у процесі рутинізації нововведень за рахунок схильності до імітаційної діяльності й за рахунок організації нових послуг на основі нових технологій.

Основні напрямки розвитку. Розвиток підприємства-комутанта може бути презентовано етапами, еквівалентними життєвому циклу товару, а саме, – становлення, зрілість, спад і ліквідація.

Створення дрібної фірми не викликає особливих труднощів. Відповідно до інтересів і можливостями засновників вибирається напрямок діяльності: сфера й вид обслуговування, предмет субпостачання, об'єкт імітації. З'явившись, комутанти відразу ж включаються в конкурентну боротьбу.

Комутанти традиційного типу, визначившись у сфері обслуговування, використовують свої конкурентні переваги, знаходять свій стиль і ціннісні орієнтації, щоб закріпитися на ринку. Звичайно це виконання індивідуальних замовлень за прийнятними цінами, якісно й у строк. При цьому комутанти традиційного типу залишаються у своїх невеликих розмірах. Однак у деяких фірм розміри поступово збільшуються, що веде до втрати їх гнучкості й стабільності, росту витрат і втраті керованості. Отут потрібна зміна стратегії, найімовірніше, на пацієнтну.

Зниження глибини переробки – виробнича політика великих фірм: вони концентрують свою діяльність тільки на найважливіших технологічних операціях. Усі інші операції передоручаються субпостачальникам – дрібним комутантам.

В усьому світі наслідування є однієї з найпоширеніших сфер діяльності легального дрібного бізнесу. Звідси поява дженеріков і клонів (копій

програм). Клонмейкери – виробники легальних копій продуктів відомих фірм є одним з розповсюджених типів дії фірм-комутантів. Тут кілька причин. У цілому ряді галузей промисловості (наприклад, у меблевій і швейній) патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. В інших галузях (наприклад, у фармацевтиці, електроніці) строк патентного захисту суттєво коротше життєвого циклу товару. Це дає можливість цілком законно копіювати кращі розробки відомих фірм, тим самим беручи участь у процесі їх поширення (дифузії).

Дрібний комутант-наслідувач одержує значні конкурентні переваги в порівнянні з фірмою, що вивела товар на ринок, оскільки імітувати дешевше, чим створювати нове самому. Витрати малі. Тому немає потреби у випуску величезного числа стандартних товарів, щоб розподілити між ними видатки на НДКР і т.п. (модернізація нашого озброєння, проданого Франції, Чехії, Україні). Дрібне наслідувальне проведення виявляється ефективніше великого, забезпечуючи якість, що приблизно збігається з якістю відповідних оригінальних товарів відомих фірм. Комутанти встановлюють суттєво більш низькі ціни (у західній практиці – в 1,5 – 2 рази, в українських умовах – ще нижче). Падіння попиту на послуги й товари комутантів автоматично веде до їхньої ліквідації, але не банкрутству. Вони досить легко переносять ці труднощі й відроджуються знову на новому сегменті ринку.

Перша з них обирає собі таку сферу діяльності, у якій оптимальний розмір підприємства невеликий. Як відомо, з ростом підприємства його ефективність підвищується лише до певного моменту. Після цього набуває чинності перевитрата на масштабах проведення й подальше збільшення розмірів фірми тільки знижує її ефективність. Для діяльності комутантів особливо важливо, що оптимальний розмір підприємства неоднаковий для різних галузей. У тому числі є й такі галузі, де він дуже малий. Так, маленький ресторан (на відміну від маленької домни) не обов'язково гірше великого: якість готування їжі, ціни й витрати залежать головним чином не від розмірів приміщення або обороту, а від майстерності персоналу. Подібна ситуація характерна для цілого ряду різних галузей промисловості, сільського господарства й сфери послуг. Відповідні ринкові ніші завжди заповнюються дрібними неспеціалізованими фірмами. При цьому не слід думати, що малий оптимальний розмір підприємства типовий тільки для примітивних проведень, що не піддаються механізації, начебто перукарень і кафе. Ціл-

ком конкурентоспроможними є й сімейна ферма, у наш час, як відомо, більш насичена технікою, чому багато промислових підприємств, і маленька фірма, що створює на новітніх комп'ютерах програмне забезпечення для машин, яких рік тому взагалі не було в природі. Таким чином, висока технічна оснащеність не перешкоджає діяльності традиційного різновиду комутантів, якщо це галузі з малим оптимальним розміром підприємства.

Практика показує, що комутанти найчастіше обирають один із трьох варіантів поведінки:

- 1) діяльність у сферах, що традиційно обслуговуються тільки дрібним бізнесом;
- 2) виконання функцій субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для більшої компанії (віолента або пагієнта);
- 3) випуск товарів або послуг, що копіюють чужі вироби.

Вплив макросередовища й мікросередовища фірми на її функціонування. Макросередовище й мікросередовище підприємства і їх вплив на його функціонування буде багато в чому визначатися локальністю потреб, що задовольняються, які невеликі по розміру й пов'язані з обмеженим колом клієнтів. Найбільше явно ця риса локальних потреб проявляється в територіально відособленому бізнесі місцевого призначення. Наприклад невелике селище, що обслуговує, продовольчий магазин неминуче має маленький оборот і вузьке коло відвідувачів.

Для великої торговельної мережі такий магазин не цікавий. Більше того, виявився він у її володінні, відразу виникне маса проблем: він не зможе ухвалювати на реалізацію стандартні партії товару, тому що вони занадто великі; з'являться проблеми з асортиментами (смаки жителів селища не тожні смакам мешканців великого міста); імовірні складності з персоналом (ніхто не прагне працювати в безперспективній місцевості) і т.п. З іншого боку, невелика фірма цілком зможе вести цю справу прибутково. Покупці, зацікавлені в збереженні магазину в селищі, імовірно, схвалять ледве більш високий рівень цін, який дозволить комутанту зводити кінці з кінцями. А глава фірми – напевно, сам місцевий обиватель – буде пропонувати своїм землякам саме ті товари, які їм потрібні. Обмеженість розмірів і кола клієнтів не обов'язково обумовлена географічною ізольованістю. Найближча, що обслуговує саме даний міський квартал або промислове підприємство фірма завжди має відомі переваги. Зокрема, більшою оперативністю (усі зовсім

поруч) і більш індивідуальним підходом (клієнтів мало, можна врахувати прихисті кожного). Наступною рисою локальних потреб є їхня різноманітність. Власне тому їх й не можна задовольнити за допомогою високоефективного серійного виробництва, що вони дуже різні. Справжнім розплідником комутантів стала, наприклад, із цієї причини одна з новітніх галузей сфери послуг – створення програмного забезпечення для ЕОМ. Значна частина комерційного попиту на програми припадає на складання користувачьких пакетів для окремих споживачів. У деякому сенсі це зовсім рутинна робота. Загальні принципи давно відомі, треба лише пристосувати їх до конкретного випадку – завдання легко розв'язується кваліфікованим програмістом. Але в той же час кожний випадок несхожий на інший, тут важко тиражувати типові розв'язки. Усе це зробило створення програмного забезпечення настільки ж улюбленою сферою діяльності дрібного бізнесу, як, наприклад, майстерні з ремонту взуття або перукарні. І приблизно по тим же причинам: і там, і там відносна простота справи сполучається з обов'язковістю індивідуального підходу. Наступною рисою локальних потреб є їхня численність. Локальні потреби існують у всіх галузях народного господарства, а деякі з галузей по самій своїй природі повністю розпадаються на локальні проведення. Пошлемося на ту ж мережу бензоколонок – зміст її існування полягає саме в територіальній розосередженості. Автомобілі можуть вільно пересуватися в будь-якому напрямку, тільки коли стовпчики розкидані по всій країні. Саме численність і різноманітність локальних потреб створюють базу для численності комутантів. Кожна така потреба, по суті, являє собою ізольовану нішу, придатну для діяльності тільки однієї самостійної фірми. Нарешті, ще однією рисою локальних потреб є їхня мінливість. При масових потребах коливання попиту усереднюється. Зникнення одних клієнтів компенсується появою інших. У локальному бізнесі споживачів мало. Зміна попиту навіть частини з них негайно й без усякого зм'якшення або згладжування позначається на виробнику. Звідси випливають два практичні висновки для комутантної стратегії. По-перше, комутанти повинні уважно стежити за змінами потреб своїх клієнтів, щоб не втратити останніх. Так, хазяїн маленького кафе-комутанта повинен догоджати кожному зі своїх постійних клієнтів, тоді як гігант «Макдональдс» може дозволити собі годувати мільйони людей тими самими стандартними блю-

дами. По-друге, у випадку зникнення потреби, комутант повинен уміти швидко переорієнтуватися на задоволення іншої.

Основні переваги й недоліки комутантів. Поки мала фірма займається подібною невеликою справою, вона має істотні переваги в порівнянні з іншими типами компаній. Так, дрібний бізнесмен у своїй підприємницькій діяльності керується унікальними, нетиповими для інших капіталістичних фірм мотивами. Згідно із уже згаданим опитуванням власників дрібних компаній у Великобританії, 87 % з них головною гідністю ведення власної справи називають можливість бути незалежним і задоволення від чиненої роботи. Там, де прибуток невеликий – а це не рідкість у дрібному бізнесі – така структура мотивації є великою перевагою. Далі, у дрібній фірмі низькі витрати. При її незначних розмірах нульовими виявляються бухгалтерські, складські, рекламні видатки. Дуже низькі витрати на управління й НДКР. Не слід забувати й про підтримку держави. Незалежні дрібний хазяї традиційно розглядаються як уособлення національної заповзятливості й найцінніша соціальний прошарок – так званий середній клас. Останній, як відомо, служить стабілізатором політичної й економічної обстановки в країні. Представлений своєї долі комутант, що належить до описаного першого різновиду, може довго існувати, успішно конкуруючи й з рівними по розмірах, і з більшими компаніями. Але він майже обов'язково назавжди залишається дрібною фірмою. Ті ж фактори, які допомагають виживанню, перешкоджають його значному збільшенню, адже стаючи більше, він стає менш ефективним.

Малий виробник має перевагу у витратах, оскільки він не несе видатків на НДКР і рекламно-маркетингову підтримку просування нового товару на ринок. Це значить, такі витрати постійні незалежно від обсягу виробництва, а значить розраховуючи на одиницю продукції нижче в тієї фірми, яка випускає більше товарів. Низькі безумовнофіксовані витрати є однією з першооснов високої конкурентоспроможності великих підприємств (віолентів). Зараз ми може уточнити це положення. Імітуючи вдалі чужі товари, комутанти знайшли «лазівку», що дозволяє обійти переваги віолентів. Їх безумовнофіксовані витрати просто рівні (або близькі к) нулю. Тому немає потреби у випуску величезного числа стандартних товарів, щоб розподілити між ними видатки на НДКР і т.п. Дрібне наслідувальне проведення виявляється ефективніше великого. Забезпечуючи якість приблизно співпадаюче з якістю відповідних оригінальних товарів відо-

мих фірм, комутанти встановлюють суттєво більш низькі ціни. Треба, щоправда, зробити дуже важливе застереження. Розгорнути своє високоефективне проведення наслідувачі можуть тільки тоді, коли є, що імітувати. А самі створити нове, винести пов'язані із цим видатки, вони не мають сил.

Припинення бізнесу для комутанта не є еквівалентом банкрутству. У дрібний бізнес легко ввійти, але з нього, як правило, можна відносно легко вийти. Устаткування для майстерні, магазинчика, ательє або цегельного заводу легко купити, але можна й продати майже без збитків. Дійсно, величезному числу щорічно створюваних компаній протистоїть майже настільки ж велике число ліквідованих. Але руйнування становлять лише незначний відсоток ліквідації. Легкість догляду з ринку створює сприятливу обставину для формування нових компаній методом проб і помилок. Невдача однієї дрібної фірми не лякає її ймовірних послідовників, як це напевно було б, якби комерційний неуспіх був синонімом банкрутства. Не випадково, формування нових фірм не припиняється навіть у несприятливій господарській обстановці, скажемо, під час криз. За суттю, можливість зміни бізнесу – це просто крайній прояв взагалі властивої комутантам гнучкості. Великій же фірмі повторити теж саме без катастрофічних збитків не можна.

Використання комутантами різноманітних прийомів виживання не рятує їх від характерного недоліку стратегії – низького ступеня стабільності цих фірм. Комутанти стійкі й неvigубні як клас, але окремо ж вони занадто слабкі, щоб могли довго протистояти несприятливому розвитку подій. Для цього комутанти малі, обмежені у фінансових коштах, не мають запас переваг, які у важку хвилину рятують інші підприємства: ефективного встаткування, унікальної спеціалізації, радикально нових товарів. Комутанти припиняють своє існування сотнями й тисячами в ході макроекономічних потрясінь, технологічних зрушень, змін державної політики. У Європі, наприклад, величезна хвиля ліквідації дрібних магазинів виникла через поширення домашніх морозильних камер, що дозволили закуповувати провізії раз у тиждень у великих супермаркетах за зниженими цінами. У нових умовах переваги маленьких магазинів (їх територіальна близькість) стали цінуватися менше. Із самими негативними наслідками для комутантів. В Україні за останні роки хвилі масової ліквідації бізнесу комутантів не раз викликалися змінами мит, що миттєво робили імпорт одного або іншого товару неvigідним.

Висновки

У результаті проведених досліджень були визначені умови виникнення підприємства-комутанта, основні напрямки його розвитку, вплив макросередовища й мікросередовища на функціонування підприємства а також основні переваги й недоліки. Напрямок подальших досліджень буде пов'язане з виявленням специфічних особливостей застосування стратегій інноваційних організацій, таких як патенти, експерти й віоленти в рамках сучасної економічної ситуації в Україні.

Література

1. *Инновационный менеджмент* / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. — 335 с.
2. *Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент.* / Р.А.Фатхутдинов. — СПб.: Питер, 2009. — 448 с.
3. *Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент* / О.М. Хотяшева. — СПб.: Питер, 2006. — 264 с.
4. *Ермасов С.В. Инновационный менеджмент* / С.В. Ермасов, Н.Б. Ермасова. — М.: Высшее образование, 2008. — 368 с.
5. *Инновационный менеджмент: учеб. пособие* / Под ред. Л.Н. Оголевой. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 504 с.
6. *Медынский В.Г. Инновационный менеджмент* / В.Г. Медынский. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 295 с.
7. *Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник.* / М.А. Йохна, В.В. Стадник. — К.: ВЦ «Академія», 2005. — 400 с.
8. *Щербань В.М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник* / В.М. Щербань, Л. Д. Кузубенко. — К.: Кондор, 2006. — 400 с.
9. *Щербань В.М. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення: Навч. посібник.* / В.М.Щербань, К.М. Таньков, І.С. Задорожний. — К.: Професіонал, 2007. — 278 с.
10. *Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві. Підручник* / Н. Чухрай, Р. Патора. — К.: Кондор, 2006. — 396 с.
11. *Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика.* / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк. — К.; КНЕУ, 2002. — 266 с.
12. *Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навч. посібник* / С.М. Ілляшенко. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. — 324 с.

Рецензент: д-р екон. наук, проф., директор **А.Н. Кизим**, НИЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, Харьков.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОММУТАНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Д.Д. Узун, Ю.А. Узун

Представлены результаты исследования особенностей коммутантных стратегий инновационных организаций. Установлено, что предприятия-коммутанты способствуют рутинизации и диффузии новшеств. Определены основные направления экономической деятельности инновационных организаций, реализующих коммутантную стратегию. Исследованы особенности создания/ликвидации субъекта хозяйствования с точки зрения потенциальных финансовых последствий. Определены такие характеристики предприятий-коммутантов, как условия возникновения, основные направления развития, влияние макросреды и микросреды на функционирование объекта исследования, основные преимуществ и недостатков коммутанта.

Ключевые слова: инновация, инновационная стратегия, экономический эффект, инновационная организация, коммутантная стратегия.

RESEARCH OF COMMUTANT STRATEGIES OF INNOVATIVE ORGANIZATIONS

D.D. Uzun, Y.A. Uzun

The research results of commutant strategies features of innovative organizations are presented. The fact that enterprises-commutants promote routinisation and diffusion of innovations is explored. Main directions of economic activity of innovative organizations, which realize commutant strategy are determined. The features of creation/liquidation of management subject are explored from point of potential financial consequences. Such descriptions of enterprises-commutants, as terms of origin, basic directions of development, influence of macroenvironment and microenvironment on functioning of object researches, main advantages and lacks of commutant are determined.

Keywords: innovation, innovative strategy, economic effect, innovative organization, commutant strategy.

Узун Дмитро Дмитрович – канд. техн. наук, доцент кафедри економіки та маркетингу, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, e-mail: roxalan@ukr.net.

Узун Юлія Олександрівна – асистент кафедри економіки та маркетингу, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, e-mail: roxalan@ukr.net.