

УДК 330.341

Д.Д. УЗУН, Ю.О. УЗУН

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

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПАТІЄНТНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Представлено результати дослідження особливостей патієнтних стратегій інноваційних організацій. Встановлено сприяння підприємств-патієнтів більш якісному задоволенню вимог клієнтів шляхом підвищення споживчої цінності. Визначено основні напрямки економічної діяльності інноваційних організацій, що реалізують патієнтну стратегію. Досліджено особливості ліквідації суб'єкта господарювання з погляду потенційних фінансових наслідків. Визначено такі характеристики підприємств-патієнтів, як умови виникнення, основні напрямки розвитку, й основні переваги та недоліки.*

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

### Вступ

Актуальність проведених досліджень безпосередньо пов'язана з визнаною на державному рівні пріоритетністю інноваційної складової стратегії розвитку України [1, 2].

Про це свідчить і той факт, що керівник робочої групи з національних проектів Комітету з економічних реформ Владислав Каськів озвучив перелік національних проектів, що пропонуються до реалізації найближчим часом, зокрема: будівництво на чорноморському узбережжі терміналу з прийому скрапленого газу; будівництво вітрових і сонячних електростанцій; будівництво доступного житла, сучасних комплексів з переробки твердих побутових відходів; програма забезпечення населення якісною питною водою; створення національної інформаційно-комунікаційної мережі на основі технології 4G; формування стратегічного плану та проектів

розвитку міст; нова якість охорони материнства і дитинства; створення та розвиток програми «Олімпійська надія 2022»; створення швидкісного сполучення між Києвом та аеропортом «Бориспіль». У майбутньому – також розвиток українського судноплавства.

Кожен із визначених національних проектів, за його словами, реалістичний та має чіткі межі реалізації й чіткі показники впливу на економіку нашої держави. Більшість із них реалізовуватиметься за новою моделлю державно-приватного партнерства. Таким чином національні проекти мають стати практичною основою для реалізації реформ, способом залучити значний об'єм інвестицій в умовах кризи, а також засобом запровадження інноваційної моделі державного управління.

Пріоритет приватних інвестиційних коштів над державними, проектний менеджмент у системі державного управління, партнерство з кращими світовими компаніями і гарантований результат та персональна відповідальність – це базові принципи успішної реалізації інвестиційних проектів у сучасній Україні.

У цьому зв'язку результати досліджень особливостей патієнтної стратегії фірм-інноваторів можуть становити не тільки теоретичну але й практичну цінність при реалізації інноваційних проектів.

### **Постановка завдання**

Існуючи як загальні, так й інноваційні стратегії зокрема спрямовані на розвиток і використання потенціалу організації й розглядаються як реакція на зміну зовнішнього середовища. Тому різноманіття інноваційних стратегій обумовлюється складом компонентів внутрішнього середовища підприємства. Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів у НДКР, виробництві, маркетингу й управлінні; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Таким чином, щодо внутрішнього середовища інноваційні стратегії під-розділяються на кілька великих груп:

– продуктові (портфельні, підприємницькі, або бізнес-стратегії, спрямовані на створення й реалізацію нових виробів, технологій і послуг);

– ункціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);

– ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні матеріально-технічні);

– організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління).

Різноманіття конкурентних стратегій і організаційних форм господарюючих суб'єктів створює безліч стратегічних позицій і варіантів для вибору конкурентних стратегій інноваційного характеру. Щоб орієнтуватися в цьому просторі рішень і відповідати новій ринковій структурі, необхідно адекватно оцінити своє положення в ній.

Варто чітко уявляти собі, наскільки внутріфірмові науково-виробничі, технологічні, кадрові й організаційні ресурси відповідають поточним ринковим потребам і що можливо почати для досягнення такої відповідності в доступному для огляду майбутньому, причому з мінімальними витратами. Тому першим завданням аналітика є ідентифікація організації й типу її стратегічного конкурентного поведження, щоб використовувати в процесі ухвалення рішення багатий арсенал методичних наробітків і практичного досвіду.

У рішенні цього завдання істотну роль покликані зіграти теоретичні розробки економістів, що закладають науково-методологічні основи проектування конкурентоспроможних промислових структур. В основу при цьому кладе так званий біологічний підхід до класифікації конкурентного поведження, запропонований ученим Л. Г. Раменским і використовуваний фахівцями для класифікації компаній і відповідних конкурентних стратегій. Відповідно до цього підходу стратегічне поведження можна підрозділити на чотири види, зображені на рис. 1.

Таким чином, у межах даної статті, результати досліджень особливостей патієнтної стратегії фірм-інноваторів мають містити у собі наступні положення:

- умови виникнення підприємства-патієнта;
- основні напрямки розвитку;
- основні переваги і недоліки патієнтів.

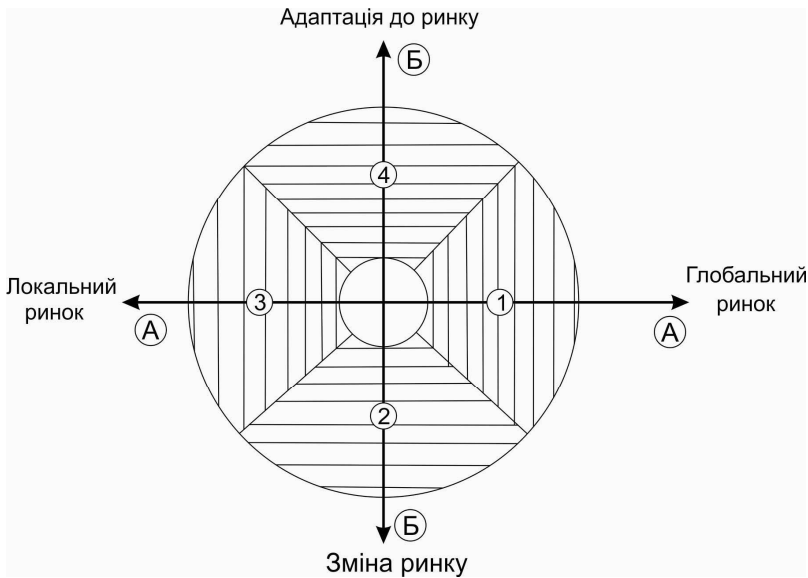


Рис. 1. Сегменти ринку для різних форм інноваторів [3];  
умовні позначки:

А - А — стандартний бізнес; Б - Б — спеціалізований бізнес;  
1 — сегмент віоленти; 2 — сегмент експлеренти;  
3 — сегмент комутанти; 4 — сегмент пацієнти

## Результати

З погляду споживача, фірми-пацієнти привносять на ринок розмаїтість. Прагнучи уникнути боротьби з гігантами, вони вишуковують і активно формують спеціальні потреби, рятуючи економіку від гніта, що знеособлює, стандарту.

Для фірм нашої країни пацієнтна стратегія має особливе значення. У першу чергу, як підприємницька філософія. Вона призиває не боротися прямо із провідними корпораціями, а вишукувати недоступні для тих сфери діяльності. Такий підхід серйозно підвищує шанси слабкого в суперництві із сильним, що зовсім не зайва річ для вітчизняних фірм, особливо в конкурентній боротьбі з іноземними компаніями.

Імовірно, надалі в спеціалізовані фірми-пацієнти перетворяться багато наших передових виробництв, у тому числі колишні оборонні. Для цього вони мають у своєму розпорядженні непогані вихідні позиції: елітною

робочою силою, гарним устаткуванням, досвідом дрібносерійного виробництва, а часом і унікальною продукцією.

**Умови виникнення підприємства-пациєнта.** Пациєнтна стратегія типова для фірм, що встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особою, незвичайної продукції для певного (частіше вузького) кола споживачів. Свою ринкову чинність компанії - пациєнти черпають у тім, що їхні вироби стають тією чи іншою мірою незамінними для відповідної групи клієнтів. Така компанія намагається не розпорозуватися, контролюючи невелику частину великого ринку, а завойовує максимальну частку маленького ринкового сегмента. Свої, як правило, дорогі й високоякісні товари вона адресує тим, кого не влаштовує стандартна продукція.

Зміст цієї стратегії складається не просто в спеціалізації, але в зосередженні зусиль на продукції, що саме користується обмеженим попитом. Існує велика кількість факторів, які змушують пациєнтів вузько окреслювати свою ринкову нішу. У першу чергу, звичайно, прагнення ухилитися від прямої конкуренції із провідними корпораціями. В обліку спеціальних запитів споживача переваги на стороні тої фірми, що присвятила всю свою діяльність їхньому вивченню й задоволенню. І тут ролі міняються - гігантський розмір з достоїнства перетворюється в недолік, перевагу одержують дрібні й середні фірми.

Багато промислових організацій проводять спеціалізацію виробництва з метою диференціації продукції в інтересах споживача й заняття своєї ніші у вузькому сегменті ринку. Спеціалізоване виробництво організується в умовах високої споживчої цінності товару, підкріпленої гарним сервісом і рекламою. Інноваційна стратегія, спрямована на диференціацію продукції з високою конкурентоспроможністю, одержала назву пациєнтної, а організація, що обрала таку стратегію - пациєнта.

Фірми-Пациєнти («хитрі лиси») можуть бути різних розмірів: малі, середні й навіть зрідка великі. Пациєнтна стратегія - це стратегія диференціації продукції й заняття своєї ніші, вузького сегмента ринку. У пациєнтній (нишевої) стратегії чітко простежуються дві складові стратегії: ставки на диференціацію продукту; необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку.

Диференціація продукції - крок назустріч тому споживачеві, якому не потрібна масова стандартна продукція. Вона дозволяє також пацієнтові відкрити свою справу про виробництву диференційованої продукції. При цьому пацієнт використовує розходження як товар, сервісі й рекламі. Необхідно також відзначити, що незважаючи на високу споживчу цінність товару пацієнт платить більші витрати, пов'язані з обмеженістю обраного сегмента ринку. Графічно залежність «Споживча цінність – Витрати» представлена на рисунку 2.

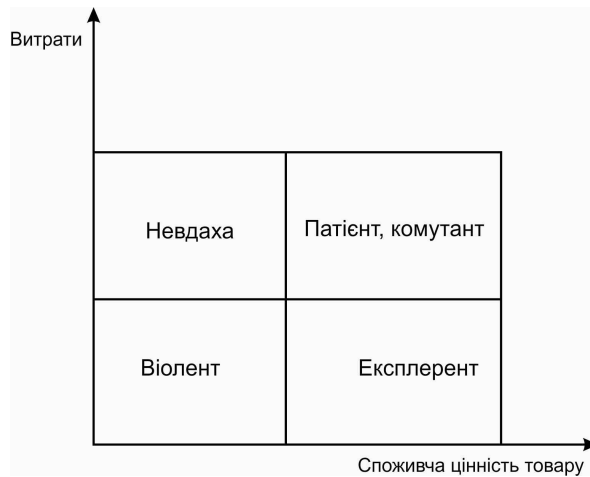


Рис. 2. Залежність «Споживча цінність – Витрати» [3]

При реалізації стратегії диференціювання запас конкурентоспроможності товару виникає в основному завдяки високій споживчій цінності товару. Пацієнтові доводиться точно визначати й забезпечувати її. Насамперед, необхідно знайти або створити власну нішу. Це важке завдання, тому що не кожний вузький сегмент ринку для цього підходить. Шляхи подолання цієї перешкоди полягають в участі у модифікації серійної продукції; виконанні специфічних замовлень і інше. Ніша повинна відрізнятися стійкою відособленістю. У ролі стабілізатора досягнутої диференціації товару можуть виступати: унікальний технологічний досвід; особлива збутова мережа; історичний престиж марки.

**Основні напрямки розвитку.** Еволюційний шлях розвитку пацієнта починається з досягнення диференціації, що вимагається, товару, відокремлення ринкової ніші й росту продажів товару. Однак для зрілого пацієнта

наростає небезпека старіння знань і інноваційних капіталів, втрати науково-виробничої гнучкості. Існує також погроза захвату пацієнта більшою фірмою – віолентом. Якщо це відбувається, то колишній пацієнт перетворюється в дочірнє товариство з високим ступенем автономності.

Залежно від темпів зростання ніші і темпів зростання фірми, вона може використати такі стратегії:

–стратегію підтримання позиції — доки ніша не втратила своєї ринкової актуальності;

–стратегію лідерства в ніші — якщо обсяг продажу фірми пацієнта і ніші зростають прискореними темпами;

–стратегію інтеграції — в разі, якщо власними силами фірма не може задовольнити потреби ніші;

–стратегію виходу за межі ніші — використання стратегії диверсифікації та стратегії росту.

Фірма накопичує досвід і концентрує ресурси у вибраній вузькій області, усе більше відокремлюючи нішу й відтинаючи конкурентів. Обороти швидко росте. Росте популярність товару. Про новий товар, що з'явився, з особливими достоїнствами довідається усе більше широке коло потенційних споживачів. Фірма стає високоприбутковою, залишаючись невеликою по розмірах.

На етапі зрілості, що наступила, пацієнта є свої проблеми. Цінність патентів, технології, спеціалізованої збутової мережі існує доти, поки є особлива ринкова потреба. Патієнт, що вклали кошти у вузьку нішу, має переваги тільки поки ніша існує. Ситуація така, що зміна виробничого профілю спричинить набагато більші витрати. Більше того, пацієнт споконвічно не претендує на науково-виробничу гнучкість.

Більшість спеціалізованих компаній ринковий успіх перетворює в об'єкт поглинання. Типова для пацієнтів чисельність працівників від 200 до 500 є критичним розміром уразливості фірми стосовно захоплення із боку віолентів. Для останніх таке захоплення може бути єдиним шляхом одержання доступу до патентів, ноу-хау, спеціалізованої збутової мережі. У той же час як спроба прямого вторгнення на ринок, контрольований пацієнтом, для великої фірми може привести до непоправних втрат.

Велика фірма, поглинаючи пацієнта, здобуває організацію, оптимально пристосовану до задоволення запитів певного кола споживачів. Її не можна кардинально реструктурувати, інакше втратиться здатність до самонавчання, нагромадженню досвіду. Колишній незалежний пацієнт управляється як дочірня компанія з високим ступенем автономності і як би продовжує своє самостійне існування.

Розвиток пацієнтів, що уникла поглинання, може відбуватися по двох напрямках:

1. Стагнація або помірний ріст разом із займаною нішею. Цей шлях типовий для більшості пацієнтів, коли їхні розміри досягають границь ринкової ніші. Їхня діяльність визначається стратегією вузької спеціалізації. Якісно фірма не змінюється, але переходить у стаціонарний стан. Якщо обсяг займаного нею сегмента ринку не збільшується, то вона припиняє свій ріст. Якщо ніша росте, то й пацієнт може небагато збільшуватися в розмірах.

2. Зміна стратегії й перетворення у великого віолента. Подальший розвиток колишнього пацієнта в новій якості буде передбачати складну перебудову пріоритетів при проведенні товарної й маркетингової політик. Детальну інформацію про інноваційну стратегію віолента можна почерпнути з літературних джерел [3,4], а також особливості такої стратегії будуть розглянуті в одній із наступних статей.

**Основні переваги й недоліки комутантів.** Оскільки пацієнти — це фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку, то поле їхніх дій — сегменти, які залишилися поза увагою лідера. Саме цю стратегію може використати фірма для атаки на лідера (віолента). Саме ця стратегія є найефективнішою для невеликих фірм [5].

Реалізація пацієнтної стратегії виправдана, якщо задовольняються такі умови, як потенціал зростання, прибутковість, низька привабливість для конкурентів, відповідність можливостям фірми, спроможність фірми відстояти свої ринкові позиції.

Основні переваги, так само як і недоліки пацієнтної стратегії розвитку інноваційної організації є слідством орієнтації на чітко визначений сегмент ринку. Для обраного кола споживачів товари фірм-пацієнтів мають



високу споживчу цінність, завдяки чому забезпечується великий запас конкурентоспроможності як пропонованих товарів, так і позиції фірми в цілому.

Однак, як ми вже відзначали, саме спеціалізація на жорстко визначений сегмент може обернутися фінансовою трагедією при відсутності попиту або зникненні сегмента, оскільки фінансові витрати в пацієнтів досить високі й відсутній механізм пристосування (як у комутантів), а вихід з бізнесу для таких фірм обертається процедурою банкрутства.

### Висновки

У результаті проведених досліджень були визначені умови виникнення фірми-пацієнта, основні напрямки його розвитку, а також основні переваги й недоліки пацієнтної стратегії. Напрямок подальших досліджень буде пов'язане з виявленням специфічних особливостей застосування стратегій інноваційних організацій, таких як експлеренти й віоленти в умовах розвитку соціально-економічних процесів в Україні.

### Література

1. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: ВЦ «Академія», 2005. – 400 с.
2. Щербань В.М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник / В.М. Щербань, Л.Д. Кузубенко. – К.: Кондор, 2006. – 400 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.
4. Узун Д.Д. Огляд особливостей інноваційних стратегій підприємств у сучасних умовах українського ринку / Д.Д. Узун, Ю.О. Узун // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць Нац. аерокосм. ун-та ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»*. – Вип. 1 (9). – X., 2010. – С. 65-77.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. – К: Лібра, 2007. – 720 с.

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. **О.М. Ястремська**, Харківський національний економічний університет, Харків.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОММУТАНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Д.Д. Узун, Ю.А. Узун*

Представлены результаты исследования особенностей пациентных стратегий инновационных организаций. Установлено, что предприятия-пациенты способствуют более качественному удовлетворению требований клиентов путем повышения потребительской ценности. Определены основные направления экономической деятельности инновационных организаций, которые реализуют пациентную стратегию. Исследована особенность ликвидации субъекта хозяйствования с точки зрения потенциальных финансовых последствий. Определены такие характеристики предприятий-пациентов, как условия возникновения, основные направления развития, и основные преимущества и недостатки фирмы-пациента.

**Ключевые слова:** инновация, инновационная стратегия, экономический эффект, инновационная организация, пациентная стратегия.

## RESEARCH OF PATIENT STRATEGIES OF INNOVATIVE ORGANIZATIONS

*D.D. Uzun, Y.A. Uzun*

The results of research of patient strategies features of innovative organizations are presented. It is set that patient enterprises contribute to more high-quality satisfaction of clients' requirements by the increase of consumer value. Basic directions of economic activity of innovative organizations which will realize patient strategy are defined. The feature of liquidation of management subject is investigated from point of potential financial consequences. Such descriptions of patient enterprises, as terms of origin, basic directions of development, and basic advantages and disadvantages of firm-patient are defined.

**Keywords:** innovation, innovative strategy, economic effect, innovative organization, patient 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.