

6. Шматкова Г. Інноваційний шлях розвитку / Г. Шматкова, О. Маховка // Харчова і переробна промисловість. — 2005. — № 11. — С. 8—11.

7. Шиян П.Л., Сосницький В.В., Олійнічук С.Т. Інноваційні технології спиртової промисловості. Теорія і практика: Монографія. — К.: Видавничий дім «Асканія», 2009. — 424 с.

Статтю подано до редакції 15.03.11 р.

УДК 658.589

*Л. М. Хоменко*, канд. екон. наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## **СТРАТЕГІЯ НДДКР ТА ЇЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЗІ СТРАТЕГІЯМИ ІНШИХ РІВНІВ У ПІРАМІДІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**АНОТАЦІЯ.** У статті охарактеризовано основні види стратегії НДДКР підприємства та досліджений взаємозв'язок стратегії НДДКР зі стратегією бізнесу (конкурентною стратегією) й загальнокорпоративною стратегією у піраміді стратегій підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** загальнокорпоративна стратегія, стратегія бізнесу (конкурентна стратегія), функціональна стратегія, стратегія НДДКР.

**АННОТАЦИЯ.** В статье охарактеризованы основные виды стратегии НИОКР предприятия и выявлена взаимосвязь стратегии НИОКР со стратегией бизнеса (конкурентной стратегией) и общекорпоративной стратегией в пирамиде стратегий предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** общекорпоративная стратегия, стратегия бизнеса (конкурентная стратегия), функциональная стратегия, стратегия НИОКР.

**ANNOTATION.** The main kinds of the R&D strategy are described and the interconnection of the R&D strategy with the strategies of the other levels in the strategy pyramid of the enterprise is explored in the article.

**KEY WORDS:** the corporate strategy, the business strategy (the competitive strategy), the functional strategy, the R&D strategy.

**Постановка проблеми.** У спрощеному вигляді інноваційний процес можна представити як послідовну реалізацію таких трьох етапів: наука—техніка—виробництво. Підприємства, що не мають необхідного власного науково-технічного потенціалу, можуть підключитися до інноваційного процесу на етапі «виробництво», впроваджуючи готові науково-технічні розробки, одержані шляхом купівлі ліцензій, застосування франчайзингових або лізингових схем. Водночас підприємства, які мають власний потужний науково-технічний потенціал, проводять власні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи з метою розробки та впровадження новацій як одного з ключових факторів підвищення їхньої конкурентоспроможності. З огляду на вказане, важлива роль належить обраній підприємством стратегії НДДКР, що й визначає актуальність обраної проблеми.

Останнім часом значна увага в області теорії інноваційного менеджменту науковцями приділяється дослідженню питань, пов'язаних з характеристикою та розробкою підприємством інноваційної стратегії. Зокрема, основні види інноваційної стратегії та процес її розроблення досліджують у своїх працях учені М. А. Йохна та В. В. Стадник [1], Н. В. Краснокутська [2]. Водночас, чітко не розглядається сутність стратегії НДДКР як різновиду інноваційної стратегії підприємства. Питання щодо стратегії розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (стратегії НДПКР) як функціональної стратегії підприємства, її різновидів та зв'язку із загальними конкурентними стратегіями ретельно досліджуються в області теорії стратегічного управління підприємством науковцем З. Є. Шершньювою [4]. Разом з тим, вважається доцільною систематизація та узагальнення існуючих теоретичних положень з метою уточнення та доповнення основних видів стратегії НДДКР та її взаємозв'язку зі стратегіями інших рівнів в піраміді стратегій підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є з'ясування сутності стратегії НДДКР, її основних різновидів, а також дослідження взаємозв'язку стратегії НДДКР із стратегіями інших рівнів у піраміді стратегій підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Виокремлюють три рівні стратегій підприємства: 1) загальнокорпоративна стратегія;

2) стратегія бізнесу (конкурентна стратегія); 3) функціональна стратегія [3].

*Загальнокорпоративна стратегія* опрацьовується вищим керівництвом організації; вона визначає бізнес, яким передбачає займатись організація. Основними різновидами загальнокорпоративної стратегії є: стратегія зростання; стратегія стабільності; реструктивна стратегія; комбінована стратегія.

Подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії є *стратегія бізнесу (конкурентна стратегія)*, яка орієнтована на конкретний структурний підрозділ організації й спрямована на забезпечення конкурентних переваг даного структурного підрозділу на певному ринку або у певній галузі.

Розглядаючи різновиди стратегії бізнесу, як правило, користуються підходом, запропонованим М. Портером, згідно якого розрізняють такі типові стратегії бізнесу (конкурентні стратегії): стратегія контролю за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

Управління підприємством здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси тощо), у зв'язку з чим виокремлюються відповідні функціональні сфери менеджменту (виробничий менеджмент; маркетинг; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління науковими дослідженнями та розробками; облік) та формуються відповідні функціональні підрозділи організації. Останні й опрацьовують *функціональні стратегії*, тобто стратегії оптимального використання ресурсів підприємства загалом за функціями, які вони виконують. Відповідно до цього функціональними стратегіями є стратегія НДДКР, виробнича стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом (персонал-стратегія), стратегія обліку.

Стратегії усіх рівнів пов'язані між собою та утворюють піраміду стратегій (рис. 1), причому функціональні стратегії мають сприяти реалізації стратегії бізнесу (конкурентної стратегії), а остання — реалізації загальнокорпоративної стратегії підприємства.

Як зазначалося вище, стратегія НДДКР є функціональною стратегією підприємства, яка визначає стратегічну орієнтацію функціональної підсистеми наукових досліджень і конструк-

торських розробок, забезпечуючи їй досягнення встановлених цілей.

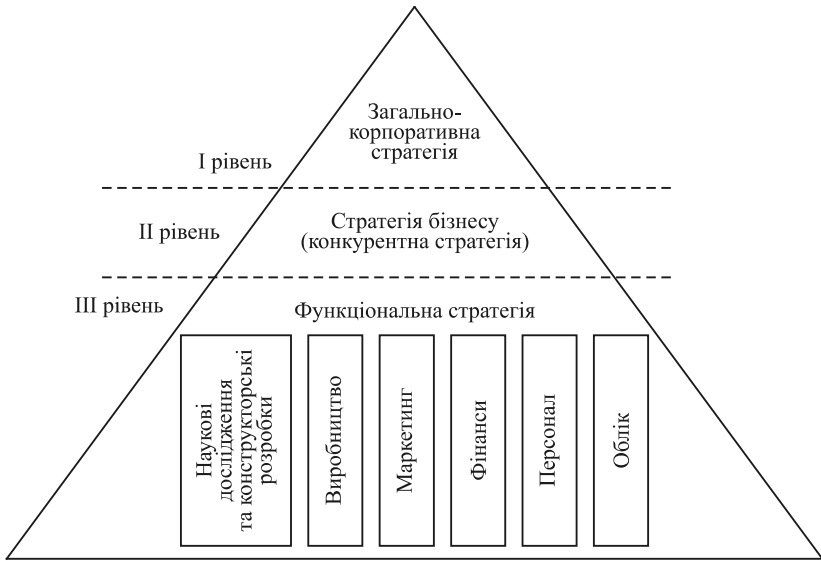


Рис. 1. Піраміда стратегій підприємства

*Стратегія НДДКР* — це довгостроковий план, у якому визначено основні напрями НДДКР та їхня пріоритетність, метою виконання яких є розробка та впровадження новацій різних типів, що забезпечує підприємству інноваційний розвиток.

Залежно від масштабів здійснюваних підприємством НДДКР і ступеня новизни продукту, виробництво якого планується здійснювати, можна виокремити такі види стратегії НДДКР:

1) *Стратегія «лідер з НДДКР» (стратегія продуктивно-технологічного лідерства)* — передбачає формування підприємством власного потужного науково-технічного потенціалу й здійснення масштабного фінансування у проведенні власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт з метою розробки принципово нової продукції. Завдяки наявності потужних науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділів підприємство може генерувати власні новітні ідеї та втілювати їх у життя,

захищаючи своє виняткове право на нову продукцію шляхом патентування.

Підприємство, яке дотримується такої стратегії, намагається бути першим, провідним у певній галузі діяльності, тобто прагне досягнути продуктово-технологічного та завдяки цьому ринкового лідерства, виступаючи піонером у розробці та впровадженні принципово нових продуктів. Відповідно до цього стратегія «лідер з НДДКР» сприяє реалізації стратегії диференціації, а остання, у свою чергу, — стратегії зростання (активної наступальної стратегії). Тому, окрім наявності висококваліфікованого персоналу, особливо важливим є налагодження постійних зв'язків між усіма підрозділами підприємства, залученими в інноваційний процес, і здійснення активного маркетингу.

Стратегії «лідер з НДДКР» дотримуються переважно крупні компанії («Sony», «Microsoft», «Minnesota Mining and Manufacturing Co.» (3M), «Merck and Co.» та ін.), які мають власні потужні науково-дослідні й дослідно-конструкторські відділи, завдяки чому можуть генерувати й впроваджувати власні інноваційні ідеї.

Окрім цього, даної стратегії у сфері наукових досліджень і конструкторських розробок дотримуються і венчурні фірми, які займаються розробкою і впровадженням принципово нових продуктів. Однак досить часто вони не спроможні самотужки реалізувати перспективну інноваційну ідею через невеликі масштаби діяльності, відсутність приміщень, устаткування й виробничої бази, обігових коштів, досвіду у сфері маркетингу тощо. Тому крупні компанії, дотримуючись стратегії горизонтальної інтеграції, можуть здійснити поглинання таких венчурних фірм шляхом їх придбання або здійснити злиття з ними, перетворюючи їх у свої підрозділи, щоб отримати повний доступ до створюваних ними продуктових і технологічних інновацій й, надаючи їм необхідну виробничу, фінансову й маркетингову підтримку, зрештою забезпечити собі лідерство на ринку.

Стратегія «лідер з НДДКР» пов'язана зі значними витратами ресурсів на здійснення досліджень та розробок і є дуже ризиковою, тому навіть великі потужні підприємства не використовують дану стратегію щодо широкого кола напрямків своєї діяльності. Проте незважаючи на це, дана стратегія залишається привабливою, оскільки забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги й ринкове лідерство та одержання високих прибутків на інвестований капітал.

2) *Стратегія «прямування за лідером з НДДКР»* — передбачає постійне відстеження новітніх розробок компанії-лідера та розробка й упровадження на їх базі власних новацій.

Підприємства, які дотримуються такої стратегії, намагаються йти на крок позаду від піонерів, тобто прагнуть утримуватися на другому місці. Проте, орієнтуючись на новітній продукт компанії-лідера, вони не здійснюють його імітацію, а намагаються вдосконалити його, проводячи власні НДДКР. Одержані власні розробки підприємства юридично захищають шляхом патентування.

Реалізація даної стратегії потребує менших витрат на здійснення наукових досліджень і конструкторських розробок порівняно з реалізацією стратегії «лідер з НДДКР», проте її можуть дотримуватися лише потужні підприємства, які мають необхідний науково-технічний потенціал і можуть проводити активну інноваційну діяльність. Водночас стратегії «прямуванням за лідером з НДДКР» дотримуються підприємства, які намагаються уникнути значного ризику, оскільки вони орієнтуються на продукт, який вже має визнання на ринку та є перспективним.

Переваги дотримання цієї стратегії полягають також у зменшенні часу розробки й виведення вдосконаленого продукту на ринок, а також у можливості оптимізувати співвідношення показників «витрати/випуск».

Беручи за основу продукт компанії-лідера, підприємство немає потреби у здійсненні пробного маркетингу, оскільки новинка уже підтвердила свою комерційну привабливість (за винятком, якщо вдосконалення продукту сприяє його використанню в інших сферах). Проте, пропонуючи ринку вдосконалений продукт, підприємство повинно приділяти значну увагу комплексу маркетингових комунікацій (зокрема рекламі), аби донести до споживачів переваги своєї продукції, а також можливість використовувати її за іншим призначенням. Загалом підприємство повинно здійснювати активний маркетинг: ретельно вивчати ринок, виявляти нові ринкові ніші, нові сфери використання вдосконаленого продукту, визначати місткість того сегмента ринку, на якому передбачається реалізація вдосконаленої новинки.

Загалом стратегія «прямуванням за лідером з НДДКР» сприяє реалізації стратегії диференціації, а остання, в свою чергу, — стратегії зростання (помірної наступальної стратегії).

3) *Стратегія «послідовник з НДДКР» (стратегія імітації)* — передбачає виготовлення підприємством продукту-новинки на

основі копіювання конструкторських розробок і технології компанії-лідера завдяки купівлі у неї ліцензії. Тобто підприємство-імітатор не робить винаходів нових продуктів, а використовує вже відомі технології виробництва, за необхідності їх удосконалюючи згідно вимог специфічного ринку. Тому за такої стратегії витрати підприємства на здійснення власних НДДКР є мінімальними або зовсім відсутні. Основна увага приділяється швидкому освоєнню технології й запуску продукту у виробництво.

Більшість компаній дотримуються стратегії «послідовник з НДДКР» з метою уникнення надмірного ризику, пов'язаного зі здійсненням власних досліджень і розробок, оскільки вони залучаються до виробництва продукту-новинки, який вже підтвердив свою комерційну привабливість. Окрім цього для підприємств, які не мають власної потужної науково-технічної бази, така стратегія є одним із способів зміцнення своїх існуючих ринкових позицій або навіть їх покращення, оскільки вони отримують доступ і право на використання науково-технічних і виробничих досягнень компаній-лідерів. Тобто в такий спосіб підприємства-імітатори можуть реалізувати або загальнокорпоративну стратегію стабільності, спрямовану на утримання вже досягнутих позицій на ринку, або загальнокорпоративну стратегію зростання. Остання може бути реалізована, якщо, дотримуючись стратегії контролю за витратами, буде досягнуто значне зниження витрат на виготовлення продукту завдяки використанню більш дешевих ресурсів і відсутності значних витрат на конструкторське й технологічне його розроблення (за винятком витрат на купівлю ліцензії).

Проте враховуючи, що імітація не створює новий попит, а задовольняє вже існуючий, прийняття рішення щодо доцільності реалізації даної стратегії має базуватись на результатах ретельного вивчення ринку, на якому передбачається реалізація продукту-новинки. У разі помилкової або недостатньої оцінки та прогнозу ринкової ситуації застосування стратегії «послідовник з НДДКР» може бути недоцільним.

Як зазначалося вище, стратегії усіх рівнів (рис. 1) пов'язані між собою й стратегії більш нижчого рівня сприяють реалізації стратегій більш вищого рівня. Взаємозв'язок між стратегією НДДКР (функціональний рівень стратегії), стратегією бізнесу (конкурентною стратегією) й загальнокорпоративною стратегією підприємства представлено на рис. 2.

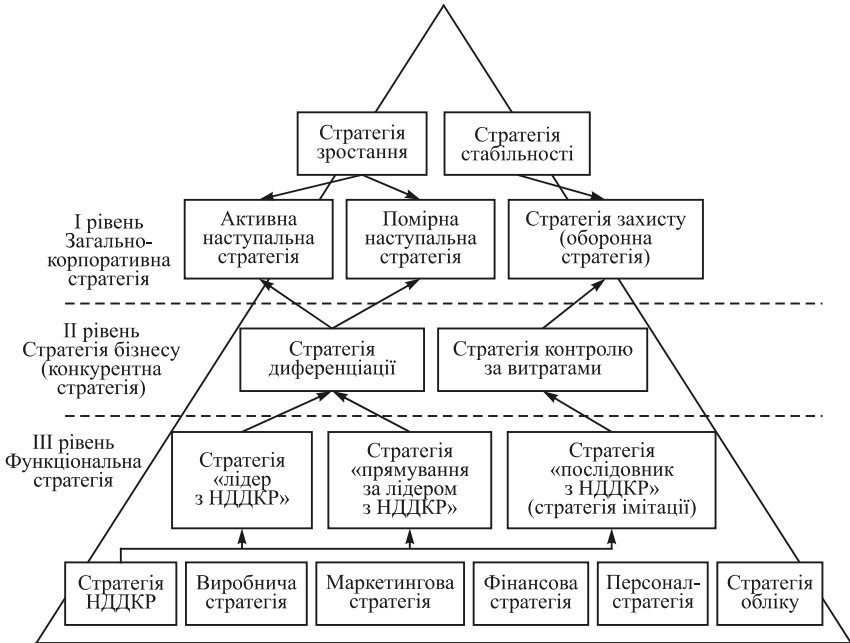


Рис. 2. Взаємозв'язок стратегій підприємства

Тісний зв'язок стратегії НДДКР з іншими функціональними стратегіями допомагає сформувати конкурентні переваги підприємства, на яких базується відповідна стратегія бізнесу (конкурентна стратегія). Наприклад, стратегії диференціації сприяє реалізація стратегії «лідер з НДДКР» у сукупності з виробничою стратегією, яка передбачає освоєння виробництва якісно нової продукції та впровадження новітніх технологій її виробництва.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що за критерієм масштабів здійснюваних підприємством НДДКР і ступеня новизни продукту, виробництво якого планується здійснювати, можна виокремити такі види стратегії НДДКР: стратегія «лідер з НДДКР» (стратегія продуктово-технологічного лідерства); стратегія «прямування за лідером з НДДКР»; стратегія «послідовник з НДДКР» (стратегія імітації).

Стратегія НДДКР, як функціональна стратегія, тісно взаємопов'язана зі стратегіями інших рівнів у піраміді стратегій підприємства, зокрема, вона сприяє реалізації стратегії бізнесу (конку-



рентної стратегії), яка, в свою чергу, сприяє реалізації загальнокорпоративної стратегії.

Разом з тим, подальшого більш детального дослідження вимагають питання стосовно взаємозв'язку стратегії НДДКР з іншими функціональними стратегіями з точки зору формування конкурентних переваг підприємства й зміцнення його конкурентоспроможності.

### **Література**

1. *Йохна М. А., Стадник В. В.* Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. — К.: Видавничий центр «Академія», 2005. — С. 150—155.
2. *Краснокутська Н. В.* Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — С. 260—274.
3. *Соболь С. М., Багацький В. М.* Менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 78, 83.
4. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 362—373.

Статтю подано до редакції 7.02.11 р.

УДК 621.771.23 — 666.3

*В. М. Соломаха*, канд. техн. наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті проаналізовано дестабілізуючі явища в роботі підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України під час світової економічної кризи, визначено основні проблеми чорної металургії та шляхи їх подолання; економічно обґрунтовано можливість підвищення конкурентоздатності продукції доменного та сталеплавильного виробництва в результаті підвищення якості залізрудних обкатишів.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конкурентоздатність продукції; конкурентні позиції; інноваційні технології; металургійні підприємства; гірничо-