

УДК 005-658-330.111.4

Шевчук О.А.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена порівняльному аналізу стратегій становлення лідерства сучасних промислових підприємств на ринку. Запропоновано розглядати лідерство промислового підприємства як багатоконтурний процес, що реалізується в умовах функціонування інформаційного простору за рахунок створення конкурентоспроможної продукції на основі використання сучасних технологій виробництва та принципів управління. Обґрунтовано доцільність застосування на підприємствах генеральних та функціональних стратегій росту.

**Ключові слова:** лідерство, стратегія, генеральні стратегії росту, функціональні стратегії розвитку, ключові компетенції.

### Шевчук О.А. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛИДЕРСТВА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена сравнительному анализу стратегий становления лидерства современных промышленных предприятий на рынке. Предложено рассматривать лидерство промышленного предприятия как багатоконтурный процесс, который реализуется в условиях функционирования информационного пространства за счет создания конкурентоспособной продукции на основе использования современных технологий производства и принципов управления. Обоснована целесообразность применения на предприятиях генеральных и функциональных стратегий роста.

**Ключевые слова:** лидерство, стратегия, генеральные стратегии роста, функциональные стратегии развития, ключевые компетенции.

### Shevchuk O.A. SCIENTIFIC APPROACHES TO STRATEGY LEADERSHIP DEVELOPMENT OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article is devoted to a comparative analysis of strategies for leadership development of modern industrial enterprises on the market. It is proposed to consider the leadership of the industrial enterprise as a multi-contour process implemented in the functioning of the information space through the creation of competitive products based on the use of modern production technologies and management principles. The expediency of application at the enterprises of General and functional growth strategies.

**Keywords:** leadership, strategy, General growth strategy, functional strategy development, key competencies.

**Постановка проблеми.** Сучасна трансформація індустріальної економіки і суспільства до економіки, що заснована на знаннях та інформації, вимагає нових підходів до імперативів розвитку промислових підприємств. Стає очевидною необхідність корінної зміни парадигми розвитку промислового підприємства, в основі якої лежить ідеологія інтелектуалізації інноваційного розвитку, що надає можливості для отримання лідерських позицій у зовнішньоекономічній стратифікаційній системі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом спостерігається посилення уваги до проблематики лідерства підприємств на ринку серед вчених. Можна виділити роботи таких вітчизняних та зарубіжних науковців: О. Білоуса, З. Борисенко, Ф. Котлера, М. Книша, Г. Минцберг, О. Паршиної, О. Попова, М. Портера, К. Омайє, Г. Саймона, І. Смачило, Р.У. Фатхутдинова, Чан Ким Рене Моборна [1-6], де розглянуті основні конкурентні стратегії, що надають можливості для отримання високого економічного статусу підприємства як на внутрішньому, так і світовому ринках.

**Постановка завдання.** У той же самий час дотепер не проведено комплексного аналізу існуючих наукових підходів до формування стратегій розвитку промислових підприємств, що спрямовані на забезпечення лідерства, що і визначило мету написання статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Лідерство – це елемент ринкового механізму, що може змінювати свою природу в умовах трансформації конкурентоспроможної інноваційної продукції. Перш за все це пов'язано з тим, що будь-якому економічному

агенту притаманні певні конкурентні ризики. Як то: ризики появи нових конкурентів, кредитні та валютні ризики, цінові та збутові ризики, виробничо-технічні ризики. Це означає, що підприємство повинно постійно удосконалювати свою діяльність шляхом впровадження інновацій, зниження цін та підвищення якості продукції.

У той же самий час лідерство промислових підприємств на ринку має ряд особливостей. А саме в сучасній економіці, що базується на знаннях, інновації та професійний менеджмент утворюють базу підвищення конкурентоспроможності та прибутковості промислових підприємств. Відповідно, рівень лідерського потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його продукції. А це, у свою чергу, характеризується продуктивністю використання ресурсів, що використовуються у виробництві.

Отже, *лідерство* – це багатоконтурний процес, що реалізується в умовах функціонування інформаційного простору за рахунок створення конкурентоспроможної продукції на основі використання сучасних технологій виробництва та принципів управління. У той же самий час зазначимо, що лідерство підприємства на ринку – це відносна категорія, що є внутрішньою іманентною властивістю об'єкту, яка відображає результативність діяльності промислового підприємства в залежності від ефективного використання внутрішніх інтенсивних факторів виробництва та в залежності від пристосування до зовнішніх ризиків. Це досягається шляхом застосування певних стратегій розвитку, що спрямовані на забезпечення узгодженості діяльності всіх сторін і частин підприємства задля досягнення лідерства.

Проведемо аналіз існуючих наукових підходів до формування стратегій розвитку промислових підприємств, що спрямовані на забезпечення лідерства.

Зазначимо, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення стратегії розвитку лідерства підприємства.

За визначеним ступенем умовності означені стратегії можна класифікувати наступним чином: 1) стратегії зовнішнього росту – генеральні економічні стратегії як напрям розвитку підприємства у довгостроковому періоді та способи здійснення місії організації; 2) стратегії внутрішнього росту – функціональні стратегії, що відображають шляхи досягнення цілей промислового підприємства окремими підрозділами і службами.

До першої групи належать стратегії, що характеризують процес цілеспрямованого розвитку, який передбачає: постановку обґрунтованих цілей і завдань; виділення певних принципів дій, метою яких є розширення обмежень попиту на продукцію підприємства та формування вектору розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Серед означених стратегій найбільшу популярність отримали конкурентна стратегія Ф. Котлера, універсальні стратегії М. Портера, стратегія «ККК» (компанія, клієнт, конкурент) К. Омає, стратегія океанів В.К. Чана та Р. Моборна.

Так, виходячи з частки ринку, що належить підприємству, Ф. Котлер визначає чотири основних типи конкурентних стратегій [1, с. 134]: 1) стратегія лідера, що передбачає необхідність здійснення активних дій на трьох основних сегментах: а) пошуку способів збільшення попиту на продукцію; б) захисту власного сегменту ринку за рахунок оборонних і наступальних дій; в) шляхом розширення частки ринку; 2) стратегія виклику лідеру, де задля збільшення частки ринку підприємство змушено застосовувати наступальну стратегію, в основу якої покладено: цінові знижки; розширення асортименту продукції; інновації; підвищення рівня обслуговування; зниження витрат тощо; 3) стратегія послідовника за лідером, що більшою частиною застосовується у капіталомістких галузях промисловості (машинобудування, металургія, хімічна промисловість), де відсутня можливість диференціації товарів. У цьому випадку виділяється чотири варіанти стратегій: а) стратегія дублювання (імітації); б) стратегія копіювання; в) стратегія відтворення; г) стратегія пристосування; 4) стратегія спеціаліста (нішера), що притаманна для невеликих підприємств, діяльність яких має вузьку спеціалізацію. В цьому випадку, задля забезпечення лідерства на ринку в рамках окремого сегменту, підприємствами обирається окремий вид діяльності, що спрямований на захист окремої «ніши».

В рамках універсальних стратегій, що були запропоновані М. Портером [2, с. 73-80], виділяють три типи поведінки підприємства на ринку, що спрямовані на досягнення лідерства: 1) мінімізації витрат, що забезпечує захист від конкурентів. В цьому випадку лідерство досягається, перш за все, за рахунок поліпшення технології, прямого маркетингу та концентрації на основних компетенціях. Так, китайські металургійні підприємства займають перше місце за виробництвом сталі у світі за рахунок випуску товарів з низькими витратами, що досягається шляхом використання високопродуктивної, але низькооплачуваної робочої сили та сучасної технології та обладнання; 2) диференціації, що досягається шляхом залучення споживачів за рахунок максимізації відмінностей продукту компанії від продуктів конкурентів. Означена диференціація спрямована на

витіснення конкурентів за рахунок унікального пропозиції товару або послуг і досягається шляхом концентрації на маркетингу, розвитку ключових компетенцій і НДДКР. Означена стратегія, застосовується основним чином на великих промислових підприємствах, що мають власні науково-дослідні відділи; 3) фокусування, що передбачає диференціацію або мінімізацію витрат в рамках певної стратегічної цілі. Зазвичай означена стратегія розвитку застосовується у незначних за розмірами та обсягами виробництва підприємствами.

В основу моделі стратегічного планування К. Омає покладено три взаємопов'язаних фактори, за рахунок яких досягається успіх на ринку: корпорація (компанія), клієнт та конкуренти, що об'єднані у так званий «стратегічний трикутник» [3, с. 77-113]. Згідно з концепцією «ККК», задля досягнення лідерства компанія повинна націлюватися на максимізацію ключових компетенцій у галузі виробництва, маркетингу управління тощо, враховуючи всі функціональні аспекти, що пов'язані як із споживачами продукції (де відбувається сегментація ринку в залежності способів використання, сегментації ринку, структурними змінами та змінами у складі споживачів), так і з конкурентами (як то: ціна, якість).

В основу моделі стратегічного розвитку підприємства В.К. Чана та Р. Моборна [4] покладено два основних типи стратегій, кожен з яких спрямовується на досягнення найвищих позицій у зовнішньоекономічній стратифікаційній системі. А саме: 1) стратегія «червоного океану», що характерна для підприємств, що займаються випуском відомого для споживачів спектру товарів та послуг. Задля досягнення лідерства підприємства спрямовують свою діяльність за збільшення попиту на товар за рахунок знаходження компромісу між якістю продукції та її ціною. Відповідно до чого, стратегічний вибір підприємства має ґрунтуватися на унікальних властивостях товару, або його низькій ціні. 2) стратегія «голубого океану», що характерна підприємств, що займаються інноваційною діяльністю і, відповідно, створюють вільний від конкуренції простір, що надає їм можливості отримувати визнання на ринку. В основу стратегії покладено принцип маневрування між унікальними властивостями товару та його ціною шляхом застосування системного підходу, де дії підприємства щодо якості, ціни та витрат виробництва узгоджені між собою.

Так, якщо в основі формування стратегії «червоного океану» більшою частиною лежить збільшення продуктивності праці, що досягається за рахунок технологічних та технічних нововведень, то в основі формування стратегії «голубого океану» лежать когнітивні бар'єри, що створюються за рахунок використання внутрішніх інтенсивних факторів підприємства.

Відповідно, ті підприємства, виробництво яких спрямовано на випуск інноваційної та високотехнологічної продукції за рахунок ефективного використання когнітивного потенціалу, займають високі позиції у зовнішньоекономічній стратифікаційній системі.

Крім генеральних стратегій розвитку, особливої уваги набувають стратегії внутрішнього росту, що характеризують ефективність використання внутрішніх інтенсивних факторів виробництва задля досягнення певної мети. Об'єктивними умовами виникнення функціональних стратегій є: необхідність завчасної підготовки ресурсів, і в першу чергу, внутрішніх інтенсивних факторів виробництва для про-

цесів відтворення та розвитку; необхідність мотивації людського капіталу підприємства, як основного фактора виробництва, який здійснює реалізацію довгострокових цілей розвитку; Необхідність швидкого прийняття управлінських рішень в умовах непередбачуваної нестабільності.

В основі формування функціональних стратегій росту особливої уваги набувають школи, що акцентують увагу на внутрішніх інтенсивних факторах виробництва. А саме [5]:

1) школа дизайну (К. Ендрюса), що ґрунтується на оцінці потенційних зовнішніх та внутрішніх можливостей підприємства, що визначають його позицію у ринковому середовищі (SWOT-аналіз). В основу формування функціональної стратегії розвитку покладено два основних фактори: організаційні цінності (цінності менеджменту) та соціальна відповідальність, які у сукупності забезпечують можливості для творчості і, відповідно, для підтримки конкурентних переваг підприємства;

2) школа навчання та когнітивна школа, де в основу формування функціональної стратегії розвитку покладено когнітивні теорії А. Нонакі та Г. Такеучі, М. Поланьї, Г. Саймона, що ґрунтуються на необхідності підвищення рівня знань та обробки інформації як основ для формування інноваційної конкурентоспроможної продукції;

3) школа підприємництва, що акцентує увагу на необхідності формування лідерів (еліти), здатних до визначення вектору економічного розвитку;

4) школа конфігурації, що описує реалізацію внутрішньої стратегії розвитку підприємства з позиції трансформаційних процесів, які відбуваються у процесі життєвого циклу підприємства.

Спираючись на вищезазначене, визначимо основні елементи функціональних стратегій. А саме: місію управління, що є основою для визначення дерева цілей промислового підприємства; конкурентні переваги, що пов'язані з ефективним застосуванням ключових компетенцій підприємства; вибором ринків збуту та диференціацією продукції. Саме ці конкурентні переваги здійснюють вплив на структуру інвестицій; організацію бізнесу, що відображає структуру підприємства; програми розвитку, що спрямовані на розвиток виробництва; виробничу стратегію як довгострокову програму конкретних дій, пов'язаних із створенням та реалізацією продукції; інноваційну стратегію, що задає цілі інноваційної діяльності, вибір засобів досягнення та джерела залучення коштів задля інновацій; стратегію управління персоналом (кадрову стратегію), метою якої стає залучення до діяльності найкращих спеціалістів.

Зрозуміло, що вибір тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства ґрунтується як на зовнішніх факторах, серед яких домінують виступають соціальні, політичні та суспільні умови, привабливість галузі та конкурентні умови а також споживачі, так і внутрішніх факторах, що характеризують сильні та слабкі сторони підприємства, конкурентну ринкову позицію, філософію бізнесу та етичні принципи, а також культуру підприємства та його вартість.

Враховуючи, що одним з домінуючих чинників формування генеральної стратегії розвитку є ефективне застосування внутрішнього потенціалу підприємства, виділимо основні фактори, що впливають на успіх підприємства у гео економічному просторі: 1) внутрішні компетенції підприємства, що передбачають унікальність виготовленої продукції та сприяють визначенню певної стратегії досягнення високих позицій на ринку; 2) особистості керівників, осно-

вними рисами яких виступають: індивідуалізм, професіоналізм, лідерство та елітарність; 3) корпоративна культура, що виступає як набір цілей та цінностей підприємства, які об'єднують всіх співробітників та передбачає лояльне відношення до підприємства; мотивацію, гнучкість організаційного та функціонального використання персоналу, робочий клімат, що сприяє формуванню творчого підходу до праці.

У цьому випадку основними джерелами сили з точки зору окремих компонентів підприємств, що займають найвищі позиції на світовому ринку, виступають:

1) людський капітал підприємства як сукупність інтелектуального потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів на підприємстві, що визначають імперативи розвитку промислового підприємства;

2) інституціональний капітал підприємства, за рахунок якого створюються умови та механізми генерації різних видів інновацій – науково-технічних, управлінських, організаційних та соціальних, що впроваджуються на підприємствах;

3) організаційний капітал підприємства, що визначається структурою підприємства, культурою, системою підготовки кадрів всередині підприємства, способів ведення бізнесу, які у сукупності створюють конкурентні переваги.

Узагальнюючи результати аналізу наявних наукових підходів до формування стратегії розвитку, виділимо основні, на наш погляд, функціональні стратегії, що спрямовані на забезпечення лідерства. А саме:

– *маркетингова стратегія*, що визначає загальний напрямок, за яким необхідно вести роботу для досягнення маркетингових цілей. А саме: ринкових, як то: частка ринку, виявлення перспективних ринків тощо; маркетингові – створення іміджу; структурно-управлінські, що спрямовані на удосконалення структури управління; забезпечення, як то: цінова політика, параметри товарного руху; контроль діяльності;

– *конкурентна стратегія*, що передбачає розробку дій, які забезпечують підприємству не тільки захист від конкурентів, а й створюють стійкі конкурентні переваги такого підприємства у часі. Вибір конкурентної стратегії має ґрунтуватися на двох основних умовах. По-перше, повинна бути визначена стратегічна ціль підприємства відносно певного товару з позиції масштабів конкуренції. А, по-друге, повинно бути обрано тип конкурентних переваг;

– *стратегія управління інноваціями*, що передбачає інноваційну діяльність підприємства, застосування нових методів у НДДКР, виробництві, маркетингу, управлінні, модернізацію організаційної структури підприємства а також застосування нових підходів до використання внутрішніх факторів розвитку;

– *організаційна стратегія*, що об'єднує між собою всі взаємопов'язані функціональні елементи всередині підприємства задля досягнення загальної мети;

– *кадрова стратегія підприємства*, що передбачає розвиток людського капіталу підприємства, його інтелектуального потенціалу та «динамічних здібностей» [6, с. 134].

Сама стратегія досягнення лідерських позицій на ринку таких підприємств враховує: 1) можливість створення власного ринку оригінальної продукції. У визначеному контексті мова може вестися як про широту виробництва, що характеризується великою

кількістю номенклатури товарів для різноманітних ринків, так і про глибину виробництва («сфокусовану диференціацію») [2], що характеризує кількість варіантів одного виду продукції для одного ринку; 2) унікальність продукції, яка залежить від ступеню патентного захисту, іміджу, якісних та зовнішніх характеристик тощо; 3) цінність товару для споживача; 4) наявність певного дефіциту товару; 5) сервісну підтримку продукції; 6) аутсорсинг як один із способів залучення кращих спеціалістів у другорядних галузях (як то: суспільні зв'язки, юриспруденція тощо); 7) інноваційність як безперервний процес поліпшення продукції.

У той же самий час для послідовника за лідером в якості генеральної стратегії пропонуємо застосовувати «стратегія входження», де основні акценти спрямовуються на аналіз ринку, технологію виробництва та основні підприємства, що випускають аналогічні товари. Для підприємств, що кидають виклик лідеру, стратегічними орієнтирами має виступати «захоплення ринку», що ґрунтується на ефекті масштабу, аналізі світового ринку, іміджі, що орієнтований на високу якість, та виробництві оригінального обладнання або власного бренду. В основу стратегії підприємств-лідерів необхідно покласти принцип «завоювання світу», де акцент уваги спрямовується на нецінову конкуренцію; створення нових ринків та безперервні інновації, що подовжують життєвий цикл продукції. Зважаючи на вищевикладене, успішні стратегії формування лідерства вітчизняних промислових підприємств мають базуватися на системно-структурному підході, що надає можливості для оцінки як внутрішнього потенціалу промислового підприємства, так і зовнішніх ринкових можливостях для визначення імперативів розвитку вітчизняних товаровиробників.

**Висновки.** За результатами аналізу наявних наукових підходів до формування стратегії лідерства промислових підприємств на ринку обґрунтовано доцільність у сучасних умовах господарювання застосовувати стратегії зовнішнього та внутрішнього росту підприємства.

На основі аналізу існуючих стратегій внутрішнього росту визначено об'єктивні умови формування

функціональних стратегій, виділено основні фактори, що впливають на успіх підприємства на ринку та виявлені основні джерела сили промислових підприємств на ринку з точки зору окремих компонентів. В якості основних функціональних стратегій становлення лідерства запропоновано застосування маркетингової, конкурентної, організаційної, кадрової стратегій та стратегії управління інноваціями.

В якості генеральної стратегії розвитку запропоновано застосування «стратегії входження» для підприємств, що є послідовниками за лідером; «стратегії захоплення ринку» для тих, хто кидає виклик лідеру; «стратегію завоювання світу» для підприємств-лідерів.

У подальшому отримані результати дослідження можуть бути використані для формування стратегії лідерства вітчизняних промислових підприємств з точки зору системно-структурного підходу, що надає можливості для оцінки як внутрішнього потенціалу промислового підприємства, так і зовнішніх ринкових можливостей для визначення імперативів розвитку вітчизняних товаровиробників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, 9-е издание : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс». – 2003. – 1200 с. с ил., ISBN 5-8459-0195-1 (рус.)
2. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. ISBN 5-9614-0143-0
3. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае. – М. : Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2007 г. 215 с. ISBN 978-5-9614-0565-1
4. У. Чан Ким Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов / У Чан Ким, Рене Моборн. Пер. с англ. – М. : НІРРО. 2005-272 с. ISBN 5-98293-077-6 (рус.)
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Под общ. ред. Ю. Каптуревского – СПб. : Питер, 2002. – 330 с.
6. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Изано, Э. Шуен // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. «Менеджмент». – 2003. – Вып. 4. – С. 133-185.