



УДК [005.6+338.1]:331.1

THE ROLE OF LEADERSHIP FACTORS IN RESTORING THE EFFICIENT WORK OF AN ENTERPRISE

РОЛЬ ЧИННИКІВ ЛІДЕРСТВА У ВІДНОВЛЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Moroz Liudmyla Ivanivna / Мороз Людмила Іванівна*Cand. Sc. (Economics), As.prof.**Department of personnel management and administration/**к.е.н., доцент, с.н.с., доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,**ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-0426>**Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine /**Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна*

Анотація: Розглянуто та досліджено вплив основних визначальних чинників у складі стратегії підприємства на його ефективну діяльність, до яких віднесені технологічне, цінове і організаційне лідерство, що дають можливість підприємству на конкурентну перевагу у відновленні на ринку при взаємодії зі складовими корпоративної й організаційної культури управління.

Ключові слова: стратегія підприємства, технологічне лідерство, цінове лідерство, конкурентна перевага, корпоративна та організаційна культура, управління підприємством, ефективна діяльність підприємства.

Вступ.

У сучасних умовах військового стану в Україні господарська діяльність будь-якого підприємства залежить від того середовища, в якому вони функціонують, а також відрізняються як по організаційній структурі, так і по функціональній діяльності та управлінню. Тому доцільним є характеристика та дослідження визначальних факторів, які входять до складу стратегії підприємства і істотно впливають на ефективність його діяльності з метою досягнення ним конкурентної переваги на ринку.

Основна частина.

В умовах розподілу управлінських зв'язків та функцій доцільно виділити чотири основні елементи організаційної структури підприємства:

- стратегічна вершина управління, що складається з керівника (директора), відповідального за загальне управління підприємством;
- середня лінія управління, куди входять керівництво лише на рівні цехів, підрозділів, відділів, ділянок;



- допоміжний персонал, який здійснює громадські та виробничі функції та зв'язки на підприємстві;
- основний виробничий персонал, який здійснює виробничий процес.

У цьому підході всі елементи структури підприємства прагнуть різних стратегічних цілей діяльності та управління, тому розробка стратегії підприємства має починатися з визначення цільової орієнтації, спрямованої досягненню підприємством лідируючого місця серед конкурентів [1-4].

Сьогодні технічні інновації, які призводять до появи нової продукції, є чинником поліпшення задоволення потреб населення та утримують підприємство, тому нова техніка та технологія мають бути прогресивними та ефективними, оскільки ринок висуває високі вимоги до якості та стандартизації нової продукції. Несприятливі процеси на ринку ресурсів також змушують підприємства використовувати нові технології. Однією з причин необхідності автоматизації виробництва є бажання підприємств уникнути підвищення витрат на трудові та матеріальні ресурси, які сьогодні стають дедалі дорожчими. Застарілі технології означають поразку підприємства у конкурентній боротьбі, якщо йому не допоможе держава, надавши субсидії, або захистивши тарифною політикою та законодавчими актами. Витрати на вдосконалення технології та організацію виробництва впливають на нормативи трудомісткості, витрати матеріалів та продуктивність обладнання, що позначається на ціні продукції. Планування витрат на удосконалення технології полягає у визначенні величини приросту цих витрат для визначення яких можуть бути використані дані статистичної звітності підприємств за попередні періоди. Якщо підприємство зможе розробити і впровадити технологію, яка дає можливість виробляти більш дешевий товар, тоді воно зможе успішно боротися з конкурентами, отримувати необхідний прибуток і бути технологічним лідером на ринку [2,4,5]. Звідси стратегічна мета технологічного лідерства полягає у використанні нової технології, щоб стати виробником з найнижчими витратами в галузі, або виробляти продукцію з унікальними якостями та здобути перевагу над конкурентами. Виходячи з цього, сутність технологічного лідерства полягає в



наступному:

- чим вищі технологічні можливості, тим більше шансів у підприємства відірватися від конкурентів щодо витрат на виготовлення продукції;
- технічна перевага може бути забезпечена за рахунок ефективного проведення фахівцями інноваційних робіт, а також їхньою здатністю накопичувати технічний досвід та забезпечувати патентний захист розробок;
- чим більшою мірою ця технологія запозичує інші технології, тим вищий ризик збереження лідерства підприємством;
- технологічний лідер може досягти рівня основного виробника цієї продукції, що сприятиме утриманню старих і залученню нових споживачів з метою отримання статусу довготривалої конкурентної переваги, тоді як незначну перевагу необхідно підтверджувати постійно;
- якщо технологія безперервно розвивається одним шляхом, лідер продовжує зберігати переваги інноватора;
- якщо технічний прогрес змінить свій напрямок, це може призвести до зменшення позицій лідера та направити його стратегію лідерства у зону ризику та невизначеності;
- передача лідером іншим підприємствам ліцензій на свої технології з відповідною платою може збільшити прибутковість стратегії технологічного лідерства.

Таким чином, інноваційні технології можуть не тільки знизити витрати на виробництво продукції, але й дати можливість покращити її характеристики, внаслідок чого підприємство може досягти успіху в диференціації своєї продукції від товарів конкурентів, будучи важливим фактором завоювання технологічного лідерства на ринку.

Проводячи маркетингові дослідження та будучи суб'єктами ринку, підприємства мають визначити рівень ціни, за якою вони зможуть реалізувати свою продукцію. Розраховуючи ціну, вони мають чітко визначити, яких цілей хочуть досягти за допомогою встановленої ціни на товар. Чим чіткіше



сформульована мета, тим правильніше буде встановлена ціна. Необхідно враховувати різні методологічні підходи, але в ціні мають бути враховані інтереси виробника і споживача [4,5]. Підприємство самостійно визначає свою політику цін кожному ринку з урахуванням його масштабів, якості продукції, витрат за рекламу і можливостей торгових організацій. З іншого боку, під час встановлення цін, підприємство має враховувати основні закономірності зміни попиту залежно від цих цін. Як правило, дуже низькі ціни відлякують покупця, викликаючи недовіру до якості продукції, що призводить до зниження попиту, а зависокі ціни також зменшують попит. В умовах конкурентного ринку відносно низька ціна товару дозволяє підприємству збільшити обсяг продажу та отримати очікуваний прибуток або просунути товар у новий сектор ринку. Цей метод ціноутворення може бути використаний в умовах технологічного лідерства підприємства, коли постійні витрати відшкодовуються у цінах інших товарів, виходячи з поточного обсягу виробництва. Прикладом лідируючого за ціною підприємства є роздрібна торгівля, коли лідируюче підприємство конкурує з численними малими підприємствами, які продають альтернативну продукцію. Ціни місцевих підприємств повинні відповідати цінам домінуючого підприємства, інакше вони ризикують втратити основну частину покупців. Ці підприємства повинні також обережно ставитись до зниження своїх цін, так як ризикують спричинити негативні впливи лідеру. Ціновий лідер може покарати їх шляхом значного зниження цін на подібну продукцію, оскільки обслуговує різні географічні ринки, дозволяючи собі знизити ціни до мінімуму в одному чи кількох регіонах, але отримувати прибуток на інших ринках. Малі ж підприємства не можуть так чинити, оскільки на місцевому ринку вони йдуть за лідером, який має «ринкову силу». Домінуюче підприємство воліє високі ціни і використовує свій вплив задля унеможливлення зниження цін конкурентами. Таким чином, ринкова позиція домінуючого підприємства може забезпечуватись його здатністю залучати покупців за недостатнього обсягу продажу інших підприємств. Малі ж підприємства повинні пристосовуватися до ціни лідера, щоб мати можливість використання хоча б малої частки ринку. Для збереження



лідуючого становища у довгостроковому періоді лідуюче підприємство має поводитися агресивно як у сфері встановлення ціни, так й у сфері частки ринку. Надалі лідуюче підприємство задля збереження становища над ринком має відмовитися від цього, щоб дозволяти малим конкурентам виробляти стільки продукції, скільки бажають. Щоб зберегти своє становище, підприємство повинне уникати довгострокової мінімізації прибутку і не повинне створювати ринкові умови короткострокового періоду, які сприяють розширенню меж конкуренції. Лідуюче підприємство має продовжувати перевершувати своїх малих конкурентів за рахунок розробки нової продукції, скорочення витрат виробництва, поліпшення обслуговування покупців і нових методів реалізації продукції. Таким чином, щоб утримати цінове лідерство, підприємство має:

- зберігати свої ціни на досить низькому рівні, щоб запобігти входу на даний ринок нових конкурентів;
- вести інноваційну діяльність на основі нецінових факторів;
- захищатися з використанням конфронтації та виховних дій на конкурентів.

Найкращою стратегією цінового лідерства як для лідера, так і для малих підприємств, є інноваційна діяльність та диференціація продукції, що дозволить досягти значної економії, а також більш ефективного задоволення потреб певних груп споживачів. Сьогодні сучасні підприємства беруть до уваги різноманітні цілі їхньої діяльності та управління. Наприклад, крім прибутку підприємство може мати на меті збільшення частки ринку та його зростання. Коли одна мета підприємства починає конфліктувати з іншою метою, керівник підприємства шукає компроміс між цілями та обирає найкращий варіант збільшення прибутку. Малі підприємства відрізняються від великих ранжуванням своїх цілей та пошуком компромісного оптимального рішення. Підприємство, чий прибуток падає, може ліквідувати витрати на інноваційну діяльність, рекламу та стимулювання збуту, припинити інвестиції в інноваційний процес, будівлі та обладнання.

Сьогодні лідерство це не стільки риси характеру людини, скільки спосіб



життя, тобто. розуміння своїх особистих сильних та слабких сторін, а також прийняття ролі та обов'язків, завдяки яким встановлюються особливі відносини керівника з підлеглими. Він веде за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм та позитивні емоції. Лідери потрібні не тоді, коли все добре, а коли ситуація стає складною і вимагає нестандартного підходу і сміливості взяти на себе відповідальність за прийняття нестандартного рішення. Справжній лідер-керівник не зможе залишити підприємство, якщо виникають труднощі, він стоятиме до кінця, прагнучи їх подолати. Тому саме в кризових ситуаціях, особливо в умовах війни, гартуються, перевіряються та виявляються лідери. Якщо керівник є лідером, має свободу вибору з кількох альтернатив, він обере для себе найбільш ефективне рішення. Наприклад, деякі керівники підприємств домагаються високого рейтингу провідного виробника в галузі, що задовольняє особисте марносластво та випробування гордості через те, що він стоїть на чолі великого бізнесу, домагаючись професійного визнання серед собі подібних, і отримувати матеріальні компенсації у великих розмірах, що може відвернути його від мети чистої максимізації прибутку на користь підприємства. Прагнення керівника створити стійкий інтерес до технічних інновацій і продемонструвати свою професійну перевагу може призвести до конфлікту з максимально можливим прибутком. Слід зауважити, що прагнення до досягнення технологічного лідерства та передових позицій у розробці інноваційних технологій, характерне для керівників з технічною освітою, оскільки це дає їм можливість задовольняти власний інтерес, а також підвищувати кваліфікацію з метою просування та отримання вищої заробітної плати. Якщо керівник підприємства має свободу переслідувати власні цілі, то він переслідуватиме свої особисті цілі в довгостроковому періоді. Практика показує, що ринок управлінських ресурсів знижує внутрішньовиробничі конфлікти між керівництвом та підлеглими. Коли ж конфлікти призводять до падіння рівня керівництва, тоді виникає можливість зміни контролю над підприємством, що є основним способом позбавлення підприємства від незручних керівників.

Основна мета діяльності керівників-лідерів полягає у напрямі поведінки та



дії підлеглих на досягнення мети підприємства, де мають бути задіяні не лише традиційні методи керівництва та накази, а також оволодіння знаннями та факторами корпоративної та організаційної культури розвитку підприємств. Саме поява в теорії та практиці управління феномену корпоративної культури, як системи цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, що склалися на підприємствах або його підрозділах за час діяльності, та прийнятих більшістю співробітників, пов'язана з необхідністю подальшої її розробки та створення саме взаємодії корпоративної та організаційної культури підприємства [6,7].

Організаційна культура управління підприємством відноситься до категорії специфічних явищ, які розглядають крізь призму не тільки менеджменту, а й культурології, психології, соціології, філософії, завдяки її багатоаспектному прояву та багатогранній сутності, яка виконує як управлінський інструмент роль координатора їх елементів завдяки встановленим нормам і стандартам організаційної поведінки, прийнятим базовим цінностям в організаційному середовищі підрозділів. Окрім цього, організаційна культура підприємства пропонує реальний інструментарій та технологію використання нормативного та ціннісного апарату в управлінні підприємством, що у поєднанні з іншими ресурсами підвищує ефективність менеджменту підприємства та сприяє його успішній діяльності. Висока організаційна культура підприємства розвиває принцип самоврядування та стимулює самоорганізацію виробничої системи, оскільки вона є внутрішнім джерелом саморозвитку організаційного лідерства. Сьогодні найважливішими цінностями лідера є: сумлінність, енергія, високий інтелект, впевненість у собі, готовність до сприйняття нового досвіду, професійна компетентність, емоційна стійкість, повага до людей, комунікабельність. Загальні вимоги до сучасного керівника підприємства (лідера) визначаються широким спектром професійних функцій (директор, начальник, керівник, організатор, вихователь, вчитель, наставник), які передбачають певні професійні інтереси, цінності та ідеали, і визначаються його поглядами, переконаннями та вірою у соціальну значущість цих ідеалів [8]. У



рамках соціально-психологічної функції керівник постає як неформальний лідер і реалізує функцію управління через взаємовідносини людей у колективі, де серед його соціально-психологічних здібностей доцільно виділити:

- комунікативність як дар спілкування з підлеглими;
- динамізм як готовність та здатність удосконалювати себе;
- емоційну стійкість як здатність утримувати свій настрій на робочому діловому рівні під впливом негативних і позитивних подразників, несприятливих умов, стресових ситуацій;
- оптимістичне прогнозування як здатність передбачати позитивні зрушення у характеристиках та діяльності підлеглих.

Ці здібності практично є причиною загальної професійної властивості керівників, у діяльності яких мають поєднуватися організаційно-економічні, виробничо-технічні та соціально-психологічні аспекти [9,10]. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності керівника підприємства включають закономірності його поведінки та діяльності підлеглих в умовах їх включення до соціальних груп, у систему міжособистісних взаємодій та спільну роботу. Лідеру також важливо враховувати низку соціально-психологічних факторів: конформності, навіювання, емпатії, сумісності людей, соціально-психологічної атмосфери. Не менш важливе значення для керівника-лідера підприємства у реальних умовах має знання закономірностей сприйняття людини людиною, облік суспільного настрою, смаків та переваг потенційних споживачів продукції, уміння долати напругу та конфлікти у міжособистісних відносинах. Соціально-психологічні якості та методи є основою соціальної складової механізму управління персоналом підприємства, а базою їх застосування виступають результати соціального аналізу розвитку виробничого колективу. Головною вимогою при цьому є їхня відповідність політичним та соціальним завданням. Зараз доцільним при здійсненні як виробничої, так і інноваційної діяльності підприємства, є перехід від індивідуальних до колективних (групових) форм організації праці, які на практиці можуть бути різноманітними:



- спільне вирішення окремих завдань;
- здійснення виробничого процесу в комплексі (автономні та напівавтономні бригади);
- виконання «наскрізних» робіт у діяльності підприємства.

Цільові організовані робочі групи, які здійснюють виробничу та інноваційну діяльність, дозволяють акумулювати великий обсяг знань, забезпечують краще сприйняття та розуміння інноваційних проблем, дозволяють виявити альтернативні підходи у процесі підготовки та прийняття рішень, а також досягти необхідної узгодженості трудових функцій, ефективної взаємодії та колективної відповідальності всіх працівників.

Саме у робочих бригадах, автономних та напівавтономних робочих групах досягається необхідна узгодженість трудових функцій, ефективна взаємодія та колективна відповідальність персоналу за результати його діяльності. Тому кадрову політику підприємства у відносинах із працівниками слід здійснювати за наступними принципами:

- єдина система мотивації праці всіх співробітників;
- створення атмосфери, яка заснована на відкритості, взаємній повазі та сприянні розкриттю здібностей кожного працівника зокрема, та колективу загалом;
- прозорість та об'єктивність системи оплати та мотивації праці;
- періодичне підвищення заробітної плати у зв'язку із підвищенням продуктивності праці;
- використання гнучких систем преміювання з метою врахування індивідуального інноваційного внеску працівника;
- створення безпеки та комфорту на робочому місці.

Сьогодні цифровізація скорочує «шлях від події до рішення», а прискорення цифрової трансформації під час війни підвищує стійкість через автоматизацію обліку, що створює переваги в швидкості перерозподілу ресурсів [11]. Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне планування підприємств відкриває нові



горизонти для їх розвитку. Технології штучного інтелекту здатні обробляти великі обсяги неструктурованих даних, від ринкових аналітик до поведінки конкурентів, і на цій основі формувати стратегії розвитку підприємств. Прогнозування фінансових показників, моделювання ризиків, аналіз поведінки споживачів і конкурентів - все це дає керівництву змогу приймати обґрунтовані, адаптивні та далекоглядні рішення.

Висновки. Таким чином, розробка та впровадження управлінських функцій на основі взаємодії технологічного, цінового, організаційного лідерства, а також на основі взаємодії складових корпоративної та організаційної культури управління персоналом підприємства дозволить швидко та точно ідентифікувати потенційні можливості підприємства щодо покращення якості його управлінських рішень. Також дозволить економити трудові та матеріальні витрати та зосередити зусилля промислово-виробничого персоналу для подальшої ефективної виробничої та інноваційної діяльності підприємства в умовах відновлення економіки України в післявоєнний час.

Література:

1. Кривов'язюк І.В. (2020). Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і перероб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 396 с.
2. Мізюк Б.М. (1999). Стратегічне управління підприємством – Львів: «Коопосвіта». ЛКА, 388 с.
3. Хома І.Б. (2012). Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 504 с.
4. Чухрай Н.І., Просович О.П. (2015). Стратегічне управління інноваційним розвитком. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 504 с.
5. Лісовська Л.С., Карий О.І., Кулиняк ІЯ. (2023). Управління інноваційною діяльністю. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 432 с.
6. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г.Л.Хаста



(2003). – Київ: Центр навчальної літератури, 403 с.

7. Захарчин Г.М. (2009). Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 272 с.

8. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти удосконалення кадрової політики українських підприємств // *Науковий Вісник Волинського національного університету ім. Л.Українки. Економічні науки.* - Луцьк: РВВ «Вежа». – 2010. – № 4. - С. 36-41.

9. Лозниця В.С. (2001). Психологія менеджменту. Теорія і практика. Навчальний посібник. – Київ: ТОВ «УВПК «ЕкеОб»», 512 с.

10. Пачковський Ю.Ф. (2006). Психологія підприємництва: Навчальний посібник. – Київ: Каравела, 408 с.

11. Тягунова З.О., Кручак Л.В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*, № 190, 2024, 87-91.

Abstract: *The influence of the main determining factors in the composition of the enterprise's strategy on its effective activities, which include technological, price and organizational leadership and which enable the enterprise to gain a competitive advantage in the market when interacting with the components of the corporate and organizational management culture has been considered and investigated in the article.*

Keywords: *enterprise strategy, technological leadership, price leadership, competitive advantage, corporate and organizational culture, enterprise management, effective enterprise operations.*

Статтю надіслано: 18.10.2025 г.

© Мороз Л.І.