

**Бучнев М. М.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені В.Даля, м. Сєвєродонецьк, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-7503-5705

**e-mail:** maxmih198404i@gmail.com

### **Особливості стратегічного управління в умовах динамічного розвитку інтелектуального ринку**

**Анотація.** Досліджено конкурентоспроможність організації в стратегічній перспективі, яка сьогодні має ряд відмінних рис пов'язаних з динамічним розвитком інтелектуального ринку. На сьогодні конкуренція має абсолютний характер. Гіперконкуренція вимагає нового підходу до ведення бізнесу, тобто необхідно моделювати ринок таким чином, щоб пропонуючи споживачеві унікальний продукт, забезпечити співіснування з конкурентом. Розглянуто питання необхідності побудови конкурентоспроможності на унікальності (ми інші, в іншому вигляді, бізнесі, з іншим товаром, по-іншому будемо діалог зі споживачем і т.д.). У стратегічному управлінні щодо конкуренції актуальним є стратегічне партнерство (альянс), яке в позитивній динаміці впливає на розвиток бізнесу. Змодельоване нове бачення бізнесу, унікальна «архітектура», яка побудована на компетенції організації, розвитку інтелекту та дозволить створити конкурентоспроможність відповідну сучасному етапу інтелектуального варіанту ведення бізнесу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегічне управління, інтелектуальний ринок, гіперконкуренція, бізнес, унікальний продукт, стратегічне партнерство, інновації.

**Buchniev Maxym**, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Severodonetsk, Ukraine

### **Features of Strategic Management in the Conditions of Dynamic Development of the Intellectual Market**

**Abstract. Introduction.** The article explores the competitiveness of an organization in a strategic perspective, which today has several distinctive features related to the dynamic development of the intellectual market. Today, the competition is absolute. Hypercompetition requires a new approach to doing business, that is, it is necessary to model the market in such a way that to offer the consumer a unique product, to ensure coexistence with a competitor.

**Purpose.** Consider the need to build competitiveness on the uniqueness (we are different, in another form, businesses, with another product; differently build a dialogue with the consumer, etc.). Strategic competition management is an important strategic partnership (alliance) that has a positive impact on business development.

**Results.** The article simulates a new vision of business, a unique "architecture" that is built on the competence of the organization, development of intelligence and will allow to create competitiveness appropriate to the modern stage of the intellectual variant of doing business.

**Conclusions.** Management personnel today must have not only organizational, financial, economic, legal knowledge, but also social and moral. Human intellectual capital is an integral part of the success and value of any organization, so focusing on the production of quality products must take into account its dependence on the quality of production resources. One of the main components of production resources is human capital (labor resources), if these resources are of high quality, then the highest quality products can and will be manufactured.

With this concept in mind, every employee should be interested in providing quality services and follow all the instructions given by senior management. Based on the best practices in the current environment, first and foremost, social priorities are put in place to manage and improve work motivation, the basic component of which is the creation of comfortable working conditions, personal improvement, protection and support from the leadership of the organization.

**Keywords:** competitiveness, strategic management, intellectual market, hypercompetition, business, unique product, strategic partnership, innovation.

**JEL Classification:** M 3; M 21; M 38.

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність організації в стратегічній перспективі має ряд відмінних рис пов'язаних з динамічним розвитком інтелектуального ринку. Конкуренція — це основна складова ринкової економіки, яка у 21 сторіччі має риси гіперконкуренції і глобалізації. Раніше конкуренція сприймалася як «виховання слабких», а зараз це «тиск на бізнес», тому організація повинна щодня проводити стратегічний аналіз і знаходити свою лінію поведінки у мінливих обставинах.

Гіперконкуренція вимагає нового підходу до ведення бізнесу, тобто необхідно моделювати ринок таким чином, щоб пропонуючи споживачеві унікальний продукт забезпечити співіснування з нібито конкурентом, який при винаході унікального продукту не є конкурентом, тому що він випускає зовсім інший продукт.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні основи оцінки рівня конкурентоспроможності організації в стратегічній

перспективі та особливості стратегічного управління в умовах динамічного розвитку бізнесу розглянуті у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Г. Гамель, П. Друкер, К. П. Зенге, К. Крістенсон, Р. Коуз, Ф. Котлер, М. Портер, К. Прахалад, В. Пономаренко, А. Сміт, Р. Солоу, О. Тридід, М. Кизим, М. Штропер, Й. Шумпетер та інші. Аналіз літературних джерел за напрямом [1-8] показав наявність глибоких напрацювань стосовно теми дослідження.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є уточнення особливостей стратегічного управління організацією в умовах динамічного розвитку інтелектуального ринку, основою яких є унікальність бізнесу та стратегічне партнерство (альянс), яке в позитивній динаміці, об'єднуючи ресурси та інновації для створення унікального інтелектуального продукту, впливає на її розвиток.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність на сьогодні побудована на унікальності (ми інші, в іншому вигляді, бізнесі, з іншим товаром, по-іншому будуємо діалог зі споживачем і т.д.). У стратегічному управлінні щодо конкуренції актуальним є стратегічне партнерство (альянс) яке в позитивній динаміці впливає на розвиток бізнесу (тобто вчорашні конкуренти стають партнерами об'єднуючи ресурси та інновації для створення унікального інтелектуального продукту).

З розвитком науково-технічного прогресу роль людини в господарській діяльності не тільки не знизилася, але і значно зросла (особливо в період трансформації суспільства). Успіх або невдачі окремих підприємств зараз багато в чому залежать від трудових ресурсів [7].

В умовах сучасності людський інтелектуальний капітал є найбільш цінним в організації, тому його розвитку приділяється велика увага. Одним з пріоритетних напрямків в бізнесі яке дозволяє розкрити і примножити потенціал організації є коучинг. Коучинг - це тренерство спрямоване на виявлення унікальної особистості і примноження унікального таланту.

Коли ми говоримо про конкурентоспроможність необхідно змодельувати абсолютно нове бачення бізнесу, унікальну «архітектуру» яка побудована на ключових компетенціях організації, на розвитку інтелекту. Тільки таке бачення процесу дозволить створити конкурентоспроможність відповідну сучасному етапу розвитку, тобто інтелектуальний варіант ведення бізнесу.

На розвиток сучасного постіндустріального середовища впливає:

- науково-технічний прогрес;
- зміна характеру зовнішнього середовища ( XX ст. зовнішнє середовище характеризується

невизначеністю та нестабільністю, з XXI ст. «турбулентністю» та «віхреобразністю», що обумовлено актуальністю різних теорій, таких як теорія катастрофізму (Жорж Кюв'є), теорія Ландау і т.д.);

- особливий рівень мінливості надає дисциплінуючий вплив на розвиток стратегічного управління організації;

- розуміння і передбачення зовнішнього середовища.

Японський менеджмент і японська стратегія ведення бізнесу на сьогодні є однією з кращих. Точне передбачення японської моделі стратегічного управління завжди викликало інтерес у бізнесу розвинених країн, який породив безліч досліджень щодо позитивної динаміки розвитку економіки країни, ментальності, психології ведення бізнесу і багато іншого. На сьогодні актуальним є ініціювання стратегічних альянсів, партнерства, що привертає увагу споживача.

Технологія стратегічного управління повинна включати наступне:

- розподіл організаційних ресурсів (фінансових і кадрових);

- адаптація до характеру зовнішнього середовища (мета – вловити тенденції ринку);

- внутрішня координація та інтеграція (інтеграція ідей, технологій, функцій, синергетичний ефект). Синергія – використання додаткового інноваційного потенціалу.

- стратегічне мислення – ця технологія притаманна американському і європейському менеджменту. Це орієнтація на перспективу, яка виражається в стратегічних дискусіях, що є наслідком інтелектуального рішення, основою якого є матеріальна мотивація, як обов'язкова умова економічного суспільства (рис 1.).

При оцінці зовнішнього середовища ми можемо уявити різні сценарії розвитку бізнесу в залежності від його складових компонентів. На сьогодні зовнішнє середовище зазнає різного роду зміни: екологічні (природно-кліматичні), економічні, політичні, технологічні та ідеологічні. Змінам сприяє науково-технічний прогрес, який відбувається в усіх галузях економіки. Управління повинно бути сконцентровано на розробці стратегічного вектора розвитку, який повинен враховувати сучасні особливості зовнішнього середовища. В умовах глобалізації економіки зовнішнє середовище характеризується не тільки мінливістю, але і «турбулентністю» і «вихреобразністю», тому з урахуванням впливу фактора часу кожна організація повинна мати стратегічну гнучкість, приймати ті маневрові рішення, які забезпечать поточний результат і перспективу майбутнього.

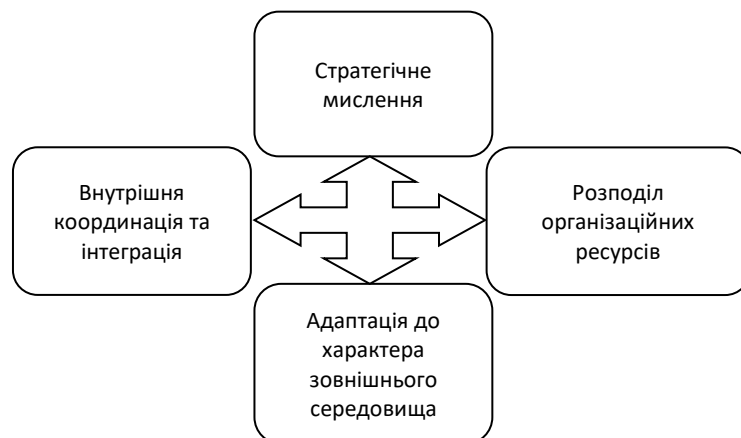


Рисунок 1 – Технологія стратегічного управління організацією

*Джерело: побудовано автором*

В процесі проведення стратегічного аналізу наслідком сценарного планування повинна бути система конкурентних стратегій, які враховують унікальність, інновації, інтелектуальний розвиток, а також той факт, що економіка сьогодні безпосередньо пов'язана з соціальним порядком, соціально-економічним розвитком бізнесу і корпоративною відповідальністю. Тому розробка бренду повинна будуватися на соціальних положеннях того, яким чином бізнес вбудовується в соціальну інфраструктуру. Це повинно мати своє відображення в державній, публічній та регіональній політиці країни.

При побудові стратегії бізнесу необхідно визначити основні ключові складові його зростання:

- інтенсивне зростання на власній основі;
- стратегія взаємодії;
- соціальне партнерство;
- інтеграція або злиття;
- стратегія стратегічних альянсів, галузевих кластерів, інтегрованих технологічних ланцюжків та ін.

Для успішної реалізації стратегії не достатньо поставити високу якісну задачу перед організацією, а внутрішні ресурси залишити на тому ж рівні. Кожен вид ресурсів здатний на більш високе якісне зростання, тому завданням стратегічного управління є створення умов для поточної діяльності та робота з розвитку потенціалу співробітників.

Сучасне розуміння розвитку особистості передбачає вивчення психології управління, обліку особистісних параметрів, які визначають поведінку співробітника. Найчастіше управлінською помилкою є те, що не враховуються особистісні здібності, оскільки тільки їх докладний облік і глибоке розуміння дозволяє розкрити потенціал, що призведе до

виникнення інтелектуальної організації, яка буде працювати в повну силу і досягне вищих результатів.

Успішне виконання співробітником складних управлінських завдань потребує від нього комплексу взаємопов'язаних професійних та особистісних якостей, серед яких особливе місце займають професійні здібності, професійна гідність, професійна честь, талант, управлінська мудрість. У системі своєї діяльності працівники різних регіонів України у своїй більшості віддають перевагу соціальним функціям:

- забезпечення національної безпеки;
- ліквідація наслідків стихійних лих та екологічних катастроф;
- виконання соціальних програм;
- дотримання правопорядку й законності;
- консолідації суспільства тощо.

Управлінські кадри повинні володіти сьогодні не лише організаційними, фінансовими, економічними, правовими знаннями, але й соціально-моральними. Людський інтелектуальний капітал є невід'ємною частиною успіху і цінністю будь-якої організації, тому при виробництві якісної продукції необхідно враховувати її залежність від якості виробничих ресурсів. Одним з основних складових виробничих ресурсів є людський капітал (трудова ресурси), якщо дані ресурси будуть якісні, то продукція вищої якості може і буде виготовлена. Враховуючи дану концепцію кожен співробітник повинен бути зацікавлений у наданні якісних послуг і виконувати всі вказівки, поставлені вищим керівництвом.

Ефективність управління персоналом залежить від цілей поставлених керівництвом і варіантів побудови самої системи управління персоналом організації (табл. 1).

Таблиця 1 Стилї керівництва

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стилї керівництва			
	авторитарний	демократичний	ліберальний	змішаний
Мета прийняття рішень	Один	Прислухається до колег	Приймає рішення керівництва	По ситуації: один або з колегами
Варіант донесення до виконавця	Приказ	Пропозиція	Прохання	По ситуації
Відповідальність	Відповідає самостійно або підлеглі	За повноваженнями	Сам не відповідає	Розділено порівну
Ініціатива	Не сприймає ініціативи	Заохочує	Дає можливість підлеглим виявляти ініціативність	В залежності від ситуації
Підбір кадрів	З побоюванням відноситься до професіоналів	Відбирають компетентних співробітників	Не відбирають співробітників	По ситуації та за бажанням
Знання	Не прагне до саморозвитку	Постійно вдосконалює професійні навички	Розвивається сам і мотивує співробітників	При необхідності
Засоби комунікації	Інтроверт	Екстраверт	Спілкується за ініціативою підлеглих	Залежність від темпераменту
Характер	Холерик	Флегматик	Меланхолік	Більш добрий
Дисципліна	Обов'язково жорстка	В розумних межах	Не потребує	Формально підтримує
Заохочення та стягнення	Стягнення як метод стимулювання	Прихильник політики «кнута та пряника»	Заохочення	По ситуації

*Джерело: побудовано автором*

На підприємстві керівники (суб'єкти) різних рівнів оцінюються на наявність управлінських навичок і оцінку кадрового потенціалу. За підсумками таких оцінок керівників можуть направити на навчання для розвитку у них навичок в управлінні персоналом і отримання нової інформації для роботи з ними.

Технологія управління персоналом включає наступні етапи:

- оцінка визначення переліку технологій по управлінню персоналом для досягнення цілей компанії;

- визначення напряму з метою вдосконалення технологій по управлінню персоналом.

Виходячи з передового досвіду, для управління і поліпшення трудової мотивації перше місце відводиться соціальним пріоритетам, базовою складовою яких є створення комфортних умов роботи, вдосконалення особистості, захист і підтримка з боку керівництва організації [3]. Конкурентоспроможність організації в стратегічній перспективі повинна будуватися на діагностиці стратегічної позиції фірми на ринку. В першу чергу необхідно оцінити в якому галузевому оточенні знаходиться організація. При оцінці галузі використовуються наступні види стратегічних характеристик:

- портрет галузі (визначення обсягу продажів в галузі, обсягу ринку, історії розвитку галузі для виділення ключового сегмента на якому буде функціонувати бізнес організації);

- економічні характеристики дають можливість оцінки створення регіональних мереж в бізнесі (показники прибутку, рентабельності, обсягу продажів і ін.);

- розмір ринку;
- конкурентне середовище (суперництво), конкурентні переваги;
- перспективи ринку і поведінка цільової групи;
- державне регулювання галузі.

Для забезпечення конкурентної переваги в галузі необхідно направляти фінансові потоки на розвиток унікальних видів бізнесу. Також в рамках регіонального розширення слід дотримуватися диверсифікованих позицій (інноваційні рішення маркетингового, товарного, управлінського характеру), які дозволяють організації домогтися позитивних економічних результатів.

При оцінці економічних характеристик і цільової групи на яку орієнтує свою діяльність організація, дуже важливим є виявлення рушійних сил галузі – змін які можливі в галузевому розвитку. Після виявлення рушійних сил бізнесу, які викликають зміни в галузі, для побудови в майбутньому грамотної конкурентної стратегії необхідно оцінити наскільки наш бізнес має вплив на них і навпаки. При складанні конкурентної стратегії потрібно звернути увагу на конкурентне середовище, відповівши на питання, яким чином взаємодіють ті компанії, які знаходяться в галузі і яких результатів вони досягають.

У європейському бізнесі галузеві міністерства надають картину про стан конкуренції для подальшого фінансування компаній. Якщо говорити про монополію, розв'язання питання конкуренції здійснюється через певні показники концентрації конкуренції. Це означає, що якщо на ринку є великі компанії-монополісти або олігополії, що займають істотну частку ринку, то така взаємодія має бути розбита, оскільки це може перерости в цінову змову або змову за обсягами продажів, що буде блокувати доступ до ринку іншим компаніям. У США відповідно до демократичних підходів ведення бізнесу допускається концентрація конкуренції. Якщо великі компанії займають близько 75% частки ринку, вони обкладаються великими податками, що обмежує їх зростання і дає можливість розвитку малого і середнього бізнесу.

**Висновки.** Основою ефективності стратегічного управління організацією для забезпечення її

конкурентоспроможності є державне регулювання. В європейських країнах державне регулювання бізнесу здійснюється через банківську систему, яка контролює ринок та діяльність великих компаній, тим самим обмежуючи їх вплив, надаючи можливість розвитку малого і середнього бізнесу в тій чи іншій галузі. Виходячи з передового досвіду розвинених країн, у розвитку великих корпорацій існують чітко прописані в державній політиці економічні, науково-технічні, промислові програми, через які галузі і бізнес отримують інвестування, фінансування, державну підтримку, податкове дотування, за допомогою яких вирішуються питання реструктуризації в галузі. Якість, інтелектуальні можливості й професійна діяльність працівників безпосередньо впливають на авторитет держави й поглиблюють потенціал державного впливу на суспільне життя.

#### Література:

1. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. М. : Изд.-торг. компания «Дашков и Ко», 2002. 380 с.
2. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі. К. : *Університет економіки та права «КРОК»*, 2010. 152 с.
3. Бучнев М. М., Анучкіна Т. В. «Управління знаннями» як невід'ємна складова покращення якості підготовки персоналу організації. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019. №23. С. 28-32.
4. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку. К. : *Вид-во Соломії Павличко "Основи"*, 2001. 856 с.
5. Кучеренко О. Концептуальні засади державної регіональної політики України. *Вісник УАДУ*. 2010. №3. С. 16-20.
6. Моргачов І. В. Удосконалення державної інноваційної політики розвитку науково-технічних систем : монографія. Луганськ : *вид-во «Нолідж»*, 2014. – 388 с.
7. Моргачев И. В. Кадровый потенциал как фактор конкурентоспособности проектных предприятий. *Прометей*. 2004. № 3 (15). С.140-149.
8. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К. : *Основи*, 1998. 390 с.

#### References:

1. Morgachev, I. V. (2004). Human resources as a factor in the competitiveness of design enterprises. *Prometej*, № 3 (15), 140-149 [in Ukrainian].
2. Buchniev, M. M. & Anuchkina, T. V. (2019). «Management knowledges» as inalienable constituent of improvement of quality of preparation of personnel of organization. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, 23, 28-32 [in Ukrainian].
3. Buchnyev, M. M. & Anuchkina, T. V. (2019). Knowledge management as an integral part of improving the quality of training of the organization's staff. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, 23, 28-32 [in Ukrainian].
4. Hil, Ch. (2001). *Mizhnarodnyy biznes: konkurentsya na hlobal'nomu rynku* [International Business: Competition in the Global Market]. Kiev: Vyd-vo Solomiyi Pavlychko "Osnovy" [in Ukrainian].
5. Kucherenko, O. (2010). Conceptual foundations of state regional policy of Ukraine. *Visnyk UADU*, 3, 16-20 [in Ukrainian].
6. Morhachov, I. V. (2014). *Udoskonalennya derzhavnoyi innovatsiynoyi polityky rozvytku naukovo-tekhnichnykh system* [Improvement of the state innovation policy of development of scientific and technical systems]. Luhans'k: Noulidzh [in Ukrainian].
7. Morhachev, Y. V. (2004). Personnel potential as a factor of competitiveness of design enterprises. *Prometej*, 3 (15), 140-149 [in Russ.].
8. Porter, M. (1998). *Stratehiya konkurentsyyi* [Competition strategy]. K. : *Osnovy* [in Ukrainian].

