

## РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 ПОРОЖНЯК О. О., КОШАРНА П. С.

УДК 330.15:005.93

### Порожняк О. О., Кошарна П. С. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції підприємства

У статті обґрунтовано, що стратегічна позиція підприємства нерозривно пов'язана зі стратегією бізнесу, залежить від обраної ним моделі поведінки. Управління стратегічною позицією є процесом, що логічно об'єднує такі поняття, як стратегічні орієнтири, стратегія, стратегічні альтернативи, стратегічний вибір, конкурентні переваги, стратегічні рішення. Стратегічна позиція представляє собою вихідну та кінцеву точки процесу стратегічного управління (від аналізу та планування до контролю реалізації стратегії). Економічні умови господарювання промислових підприємств висувують ряд нових вимог до ресурсного забезпечення стратегічної позиції. Його основними складовими є управлінський ресурс (управлінські знання, досвід, стратегічне мислення, управлінська інфраструктура, технології та методи управління, мотивація), структурний ресурс (бізнес-модель, організаційна структура, бізнес-процеси та їх гнучкість), сформована матеріально-технічна база (налагоджені виробничі процеси, технології, кадрові ресурси, науковий потенціал), інноваційність (продуктові, технологічні та організаційні інновації, НДДКР), а також відносини зі стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, посередниками, суспільством, державою, конкурентами та ін.).

**Ключові слова:** стратегічна позиція, ресурси, стратегічне управління, інноваційність, стратегія, модель поведінки, стейкхолдери.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Порожняк Ольга Олександрівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** olga-original@mail.ru

**Кошарна Поліна Сергіївна** – аспірантка, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 330.15:005.93

UDC 330.15:005.93

### Порожняк О. А., Кошарна П. С. Ресурсное обеспечение стратегической позиции предприятия

В статье обосновано, что стратегическая позиция предприятия неразрывно связана со стратегией бизнеса и зависит от избранной им модели поведения. Управление стратегической позицией является процессом, логически объединяющим такие понятия, как стратегические ориентиры, стратегия, стратегические альтернативы, стратегический выбор, конкурентные преимущества, стратегические решения. Стратегическая позиция представляет собой исходную и конечную точки процесса стратегического управления (от анализа и планирования до контроля над реализацией стратегии). Экономические условия хозяйствования промышленных предприятий выдвигают ряд новых условий к ресурсному обеспечению стратегической позиции. Его основными составляющими являются управленческий ресурс (управленческие знания, опыт, стратегическое мышление, управленческая инфраструктура, технологии, методы управления, мотивация), структурный ресурс (бизнес-модель, организационная структура, бизнес-процессы и их гибкость), сформированная материально-техническая база (настроенные производственные процессы, технологии, кадровые ресурсы, научный потенциал), инновационность (продуктовые, технологические и организационные инновации, НИОКР), а также отношения со стейкхолдерами (клиентами, поставщиками, посредниками, обществом, государством, конкурентами и др.).

**Ключевые слова:** стратегическая позиция, ресурсы, стратегическое управление, инновационность, стратегия, модель поведения, стейкхолдеры.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 8.

**Порожняк Ольга Александровна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры финансов, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** olga-original@mail.ru

**Кошарная Полина Сергеевна** – аспирантка, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

### Porozhniak O. O., Kosharna P. S. Resourcing of the Strategic Position of the Enterprise

In the article is grounded, that the strategic position of the enterprise is inseparably linked with the business strategy and depends on the behavior pattern chosen by the enterprise. Management of the strategic position as process logically unifies the concepts such as strategic guidelines, strategy, strategic alternatives, strategic choice, competitive advantages, strategic decisions. The strategic position is both the starting and the ending point of a process of the strategic management (from analysis and planning to the control of the strategy implementation). The economic conditions of the management in the industrial enterprises have a number of new conditions relating to the resourcing of the strategy position. Its main components are the management resource (management knowledge, experience, strategic thinking, management infrastructure, technology, management techniques, motivation), the structural resource (business model, organizational structure, business processes and their flexibility), the formed material and technical base (customized production processes, technology, staff resources, scientific potential), the innovation (product innovation, technological and organizational innovation, research and development), as well as relations with stakeholders (customers, suppliers, resellers, society, State, competitors, etc.).

**Key words:** strategic position, resources, strategic management, innovation, strategy, behavior pattern, stakeholders.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Porozhniak Olga O.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer of the Department of Finance, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** olga-original@mail.ru

**Kosharna Polina S.** – Postgraduate Student, Department of Economic Analysis, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Ресурси є необхідною складовою будь-якого підприємства. Вони роблять можливою підприємницьку діяльність, уособлюючи в собі потенціал створення продуктів та послуг. Сучасна теорія стратегічного управління надає стратегічній значущості ресурсам

підприємства, розглядаючи їх як джерело формування стратегії, яке визначає взаємодію із зовнішнім середовищем. Так, якщо сутність поняття «ресурси» протягом останніх сторіч залишається незмінною, то структура зазнає численних змін. Практика господарювання світо-

вих корпорацій спростувала положення, які визначали, що довгостроковий успіх підприємства та його конкурентні переваги визначаються наявністю більш дешевої сировини, географічною близькістю до неї.

Сьогодні процес розробки успішних стратегій вже не обмежується управлінням витратами основного та оборотного капіталу, трудових ресурсів. Особлива увага приділяється знанням та інтелектуальному капіталу підприємства, управлінню великою кількістю інформаційних потоків, відбір, аналіз та систематизація якої утворюють простір для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Сучасне підприємство є складною динамічною системою, яка одночасно набуває, з'єднує, обробляє, перетворює, розподіляє різноманітні види ресурсів. І особлива увага дослідників прикута саме до тих, які називають стратегічними, тобто такими, що обумовлюють розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та ефективність.

Еволюція ресурсного підходу до стратегічного управління збагатила теорію та практику такими поняттями, як інтелектуальний капітал (Т. Стюарт, Л. Едвінсон, Е. Брукінг, А. Кендюхов), управління знаннями (І. Нонака, А. Гапоненко, Б. Мільнер, Дж. Стоунхаус тощо), динамічні здатності (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен) організаційні компетенції (Г. Хемел, К. Прахалад, Дж. Ходкінсон, Л. Спенсер та ін.). На думку таких учених, як І. Адізес, К. Фрайлінгер, стратегічний успіх підприємства сьогодні залежить від його здатностей змінюватися у відповідь на вимоги зовнішнього середовища, від ступеня його залучення до інтеграційних процесів. Тому важливого значення набуває розуміння того, за рахунок яких саме ресурсів ними досягаються стратегії та обрані стратегічні позиції. Саме в обґрунтуванні змісту ресурсного забезпечення стратегічної позиції підприємства полягає мета даної статті.

Стратегічні ресурси підприємства – це частина ресурсів підприємства, які можуть функціонувати у вигляді активів, організаційних здатностей, компетенцій підприємства та їх взаємозв'язків у бізнес-процесах (рутини), які є цінними, рідкісними, незамінними, складно копіюються, відтворюються та становлять основу формування стійких конкурентних переваг [8]. Таке розуміння сутності стратегічних ресурсів відповідає ресурсній теорії та її основним концепціям.

Школа стратегічного позиціонування розглядає стратегічну позицію як обличчя стратегії бізнесу, що демонструє певне бажання компанії відносно її сприйняття (у порівнянні з конкурентами та ринком у цілому) покупцями, працівниками та партнерами. Від обраної стратегічної позиції залежать стратегічні ініціативи та комунікативні програми [1]. Стратегічна позиція повинна:

- ✦ відображати довгострокові прагнення компанії щодо завоювання ринкової переваги над конкурентами та змінюватися лише за умови зміни стратегії;
- ✦ відповідати стратегії бізнесу, спрямовувати розвиток цінностей та культури компанії;

- ✦ визначатися відносно ринку та конкурентів (відображати відмінність компанії від її основних конкурентів).

У роботі [5] стратегічна позиція підприємства визначається сукупним впливом його стратегічного клімату і стратегічного потенціалу, залежно від співвідношення яких виділяються: сильна стратегічна позиція, стратегічна позиція невикористаних можливостей, нейтральна та слабка стратегічна позиція, для кожної з яких притаманні свої стратегічні альтернативи.

Стратегічна позиція підприємства є результатом стратегічного управління ним, реалізації обраної стратегії. У наукових роботах з теорії стратегічного управління можна зустріти різні стратегії, однак автори більшості з них погоджуються із існуванням основних трьох видів стратегій бізнесу.

1. *Органічне зростання.* Така стратегія передбачає вкладення усього прибутку в розвиток підприємства з метою розширення її діяльності, операцій та ринків. Стратегія опирається на власні ресурси та передбачає залучення капіталу ззовні через кредити, венчурні фонди та приватних інвесторів. Головним стримуючим чинником стратегії є те, що здатність реагувати на погрози та можливості зовнішнього середовища є обмеженою.

2. *Розвиток за рахунок злиття та поглинання.* Передбачає збільшення можливостей та розширення обсягів постачання товарів та послуг на існуючі ринки, а також освоєння нових ринків через придбання підприємства із використанням власного капіталу та венчурного фінансування. Така стратегія, з одного боку, забезпечує підприємству швидке зростання, а з іншого – обумовлює виникнення проблем, пов'язаних зі складністю об'єднання підприємств через різну структуру, корпоративну культуру тощо. Ця проблема особливо гостро існує на інноваційно активних підприємствах, у яких створено особливо середовище для генерації ідей, проведення досліджень та розробок.

3. *Створення спільних підприємств і стратегічне партнерство.* Така стратегія дозволяє уникнути проблем, що властиві стратегії поглинання. Разом з тим, об'єднуючи ресурси та можливості, підприємства досягають власних цілей за забезпечують довгостроковий успіх. Автор роботи [4] особливо актуальним різновидом партнерства виділяє партнерство типу «співробітництво-суперництво», яке передбачає об'єднання конкуруючих між собою підприємств.

На думку Р. Уолеса, відомого у всьому світі підприємця, автора численних праць, викладача та консультанта з питань мікропідприємств, малого бізнесу та корпорацій, створення спільних підприємств і стратегічне партнерство є однією з наймогутніших стратегій, що забезпечує просування компаній на шляху економічного процвітання [4].

Більшість підприємств самотужки не можуть задовольнити потреби споживачів, адже це вимагає значних фінансових витрат, а також витрат часу. Вирішення таких потреб полягає в розподіленні ризику з іншими підприємствами, що дозволяє розширити бачення та вирішувати паралельні завдання.

Аналізуючи діяльність сучасних промислових підприємств, автори роботи [2] виділяють сукупність чинників-причин інтеграційних процесів, а саме, створення стратегічних альянсів, які полягають у такому:

- ✦ створення більш дієвої системи збуту;
- ✦ диверсифікація напрямків діяльності;
- ✦ формування виробничо-збутових ланцюгів;
- ✦ формування структури управління;
- ✦ виділення різних типів господарських центрів;
- ✦ освоєння власних внутрішньофірмових ринків;
- ✦ податкове та фінансове планування;
- ✦ розвиток зовнішньоекономічної діяльності;
- ✦ зростання стійкості та протидія ризикам;
- ✦ зростання іміджу.

Вивчення роботи [3] дозволяє з певною об'єктивністю стверджувати, що стратегічна позиція підприємства залежить від обраної ним моделі поведінки. Модель поведінки підприємства – це комплекс принципів, що стосується внутрішнього устрою, взаємодії підприємства із об'єктами ділового середовища, способів залучення, комбінування та використання ресурсів. З таких позицій автор виділяє такі групи організаційних ресурсів:

- ✦ інтелектуальна власність (винаходи, публікації, патенти, авторські права, ноу-хау, ліцензії, товарні знаки);
- ✦ бізнес-модуль та система управління підприємством (процедури, технології виробництва та управління, організаційна структура, організаційні процеси);
- ✦ корпоративна культура (цінності, норми, що розділяються усіма співробітниками підприємства);
- ✦ інформаційні системи та технології (корпоративні інформаційні системи, бази даних, технологічне та програмне забезпечення, унікальні технічні бібліотеки, системи зв'язку);
- ✦ відносини з партнерами та клієнтами (якість ділових зв'язків із партнерами, у тому числі наявність гнучкої та ефективної ділової мережі, відносини з органами державної та місцевої влади, контракти на постачання, збут і рекламу, відносини з клієнтами, залучення до галузевих союзів та асоціацій).

Враховуючи пріоритетність тієї або іншої групи ресурсів для забезпечення ефективності підприємства, модель поведінки може бути інтелектуальною, структурною, експансійною, культурологічною, інформаційною, моделлю відносин. Найбільш агресивними моделями, що відповідають сильним стратегічним позиціям, є інтелектуальна та експансійна моделі. Характерними рисами інтелектуальної моделі є переважно продуктові та технологічні інновації, внутрішнє зростання, помірний рівень диверсифікації, контроль на основі стратегічних планів, організація власної наукової діяльності, активізація інноваційної діяльності персоналу. Експансійній поведінці властиві зовнішнє зростання, агресивна політика злиття та поглинання, високий рівень диверсифікації та інтеграції, позичення продуктових і технологічних інновацій, організаційні інновації, активні зовнішні фінансові позики [3, 6].

Інноваційна активність, частота впровадження інноваційних технологій, продуктів, процесів, методів сьогодні визначає стратегічну позицію та ефективність підприємства у майбутньому. Тому, безперечно, інноваційну діяльність необхідно вважати стратегічним ресурсом підприємства.

Відносини із агентами зовнішнього середовища особливо актуальними є в рамках популярної протягом останніх років концепції соціальної відповідальності.

Взаємодія із зацікавленими сторонами – діяльність, здійснювана компанією, щоб створити можливість для діалогу між компанією та однією або декількома зацікавленими сторонами з метою надання інформаційної основи для рішень компанії. Діалог зі стейкхолдерами означає залучення основних груп зацікавлених сторін до розвитку і впровадження політики компанії. Він розглядається як інструмент сприяння ефективній комунікації між компанією, урядом, громадськими організаціями, науковцями та іншими групами суспільства. Компанія повинна інтегрувати залучення стейкхолдерів до всіх релевантних політик і процесів задля побудови стратегії розвитку компанії (бачення, місії, цінностей) та операційного управління [7].

Діалог зі стейкхолдерами має два виміри, які нероздільні й часто використовуються альтернативно або разом. З одного боку, діалог – це спосіб комунікації зі специфічними правилами, навичками і техніками. З іншого боку, діалог – це процес, в якому дві або більше сторін намагаються побудувати тривалі стосунки, засновані на взаємній довірі.

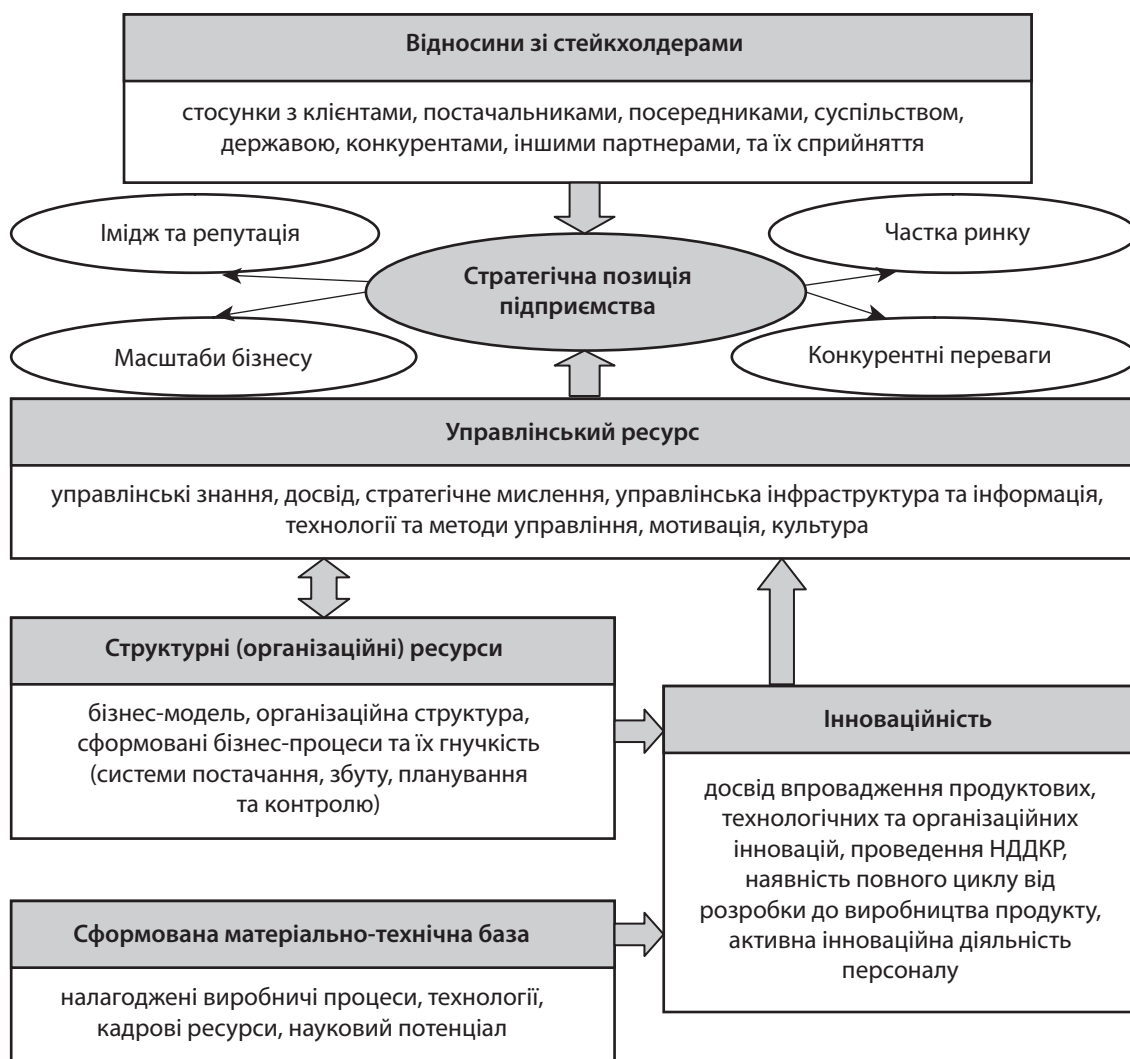
Існує безліч можливостей, які отримує компанія від проведення діалогу зі стейкхолдерами, а саме [7]:

- ✦ побудова нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів (знань, людей, грошей, технологій) задля вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією компанією;
- ✦ краще управління ризиками та репутацією підприємства;
- ✦ поліпшення продуктів і послуг, які відповідають очікуванням зацікавлених сторін, у першу чергу, споживачів;
- ✦ покращення процесів прийняття рішень;
- ✦ сприяння розвитку довірчих і прозорих відносин із зацікавленими сторонами, що впливає на репутацію та прибутки підприємства.

Авторський погляд на ресурсне забезпечення стратегічної позиції промислового підприємства представлено графічно на *рис. 1*.

На нашу думку, ключове значення для стратегічного розвитку підприємства має управлінський ресурс, головним завданням якого є узгодження внутрішніх ресурсів підприємства та можливостей ззовні.

У роботах вітчизняних учених можна зустріти такі види ресурсів, як управлінсько-структурні, управлінські структури, координаційні, організаційні. Однак доцільним є відокремлення структурних (організаційних) та управлінського ресурсів із зазначенням їх тісного взаємозв'язку. Окрім сформованих основних і допоміж-



**Рис. 1. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції промислового підприємства**

них бізнес-процесів, структурні ресурси передбачають також рівень інтеграції підприємства через процеси злиття та поглинання, участь у стратегічних альянсах.

У контексті діяльності промислових підприємств України типологія стратегічних позицій, наведена на початку статті (а саме: сильна, позиція невикористаних можливостей, нейтральна та слабка), не відображає специфічні умови їх діяльності, переважно орієнтовуючись на аналіз позицій конкурентів.

Стратегічна позиція підприємства є результатом стратегічного управління та певної моделі його поведінки. Так, нейтральна позиція може бути прийнятною для підприємства, що орієнтоване на підтримання певного фінансово-економічного стану, стабільного функціонування, уникнення великих ризиків. Нейтральна позиція не свідчить про провал стратегії або неефективність управлінського ресурсу, вона може бути самою стратегією, яка дозволить підприємству отримувати певний гарантований розмір прибутку без здійснення великих організаційних перетворень і значних фінансових втрат із ризиками їх неповернення.

#### **ВИСНОВКИ**

Тема ресурсного забезпечення стратегічної позиції підприємства сьогодні залишається актуальною. Так, досі

не існує чіткого визначення поняття «стратегічна позиція», невирішеними залишаються й питання типології позицій, параметрів стратегічної позиції. У спрощеному вигляді стратегічна позиція підприємства визначається його результатами та характеризується масштабами діяльності, часткою підприємства на ринку, наявністю в нього конкурентних переваг, іміджем і репутацією. Стратегічна позиція підприємства нерозривно пов'язана зі стратегією бізнесу, залежить від обраної ним моделі поведінки.

Управління стратегічною позицією є процесом, що логічно об'єднує такі поняття, як стратегічні орієнтири, стратегію, стратегічні альтернативи, стратегічний вибір, конкурентні переваги, стратегічні рішення. Так, стратегічна позиція представляє собою вихідну та кінцеву точки процесу стратегічного управління (від аналізу та планування до контролю реалізації стратегії).

Економічні умови господарювання промислових підприємств висувають ряд нових вимог до ресурсного забезпечення стратегічної позиції. Його основними складовими є управлінський ресурс (управлінські знання, досвід, стратегічне мислення, управлінська інфраструктура та інформація, технології та методи управління, мотивація, культура), структурний (організаційний) ресурс (бізнес-модель, організаційна структура, сформовані бізнес-процеси та їх гнучкість), сформована матеріально-

технічна база (налагоджені виробничі процеси, технології, кадрові ресурси, науковий потенціал), інноваційність (досвід впровадження продуктивних, технологічних та організаційних інновацій, проведення НДДКР, наявність повного циклу від розробки до виробництва продукту, активна інноваційна діяльність персоналу), а також відносини зі стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, посередниками, суспільством, державою, конкурентами та іншими партнерами, та їх сприйняття). ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Аакер Д.** Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер [Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. – (Серия «Теория менеджмента»).

**2. Пушкар А. И.** Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : научное издание / А. И. Пушкар, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков : Изд-во «Кросс роуд», 2006. – 440 с.

**3. Третьякова Е.** Моделирование поведения компании / Е. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 8. – С. 77 – 85.

**4. Уоллес Р. Л.** Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Р. Л. Уоллес / Пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2005. – 288 с.

**5. Фоломкина И. С.** Класичні та альтернативні підходи до розробки корпоративної стратегії / І. С. Фоломкина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2009](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2009).

**6. Радыгин А. Д.** Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп / А. Д. Радыгин // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 35 – 58.

**7. Саприкіна М.** Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011 – 475 с.

**8. Ревуцька Н. В.** Ідентифікація та оцінювання стратегічних ресурсів підприємства / Н. В. Ревуцька, Д. В. Гороховська // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 2. — С. 127 – 133.

## REFERENCES

Aaker, D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. St. Petersburg: Piter, 2007.

Folomkina, I. S. "Klasychni ta alternatyvni pidkhody do rozrobky korporatyvnoi stratehii" [Classical and alternative approaches to corporate strategy]. [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2009](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2009)

Pushkar, A. I., Zhukov, Yu. E., and Pilipenko, A. A. *Strategicheskie grupy predpriiaty: kontsepsiia, metodologiya, upravlenie* [Strategic enterprise group: concept, methodology, management]. Kharkiv: Kross road, 2006.

Radygin, A. D. "Evolutsiia form integratsii i upravlencheskikh modelei: opyt krupnykh rossiyskikh korporatsii i grupp" [The evolution of forms of integration and management models: the experience of the large Russian corporations and groups]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, no. 4 (2004): 35-58.

Revutska, N. V., and Horokhovska, D. V. "Identyfikatsiia ta otsiniuvannia stratehichnykh resursiv pidpriemstva" [Identification and evaluation of strategic enterprise resources]. In *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, 127-133. Kyiv: KNEU, 2010.

Saprykina, M., and Kaba, D. *Dialoh zi steikkholderamy: rekomendatsii kompaniiam* [Dialogue with stakeholders: Recommendations companies]. Kyiv: Farbovani lyst, 2011.

Tretiakova, E. "Modelirovanie povedeniia kompanii" [Modeling the behavior of the company]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 8 (2013): 77-85.

Uolles, R. *Strategicheskie aliatsy v biznese. Tekhnologii postroeniia dolgosrochnnykh partnerskikh otnosheniy i sozdaniia sovmestnykh predpriiaty* [Strategic alliances in the business. Technology to build long-term partnerships and joint ventures]. Moscow: Dobraia kniga, 2005.