

ділова активність) і вартісної категорії (забезпечення прибутковості і прибутковості, капіталізація активів). Саме на вартісній сутності репутації компанії акцентують увагу зарубіжні дослідники.

**Ключові слова:** економіка довіри, стейкхолдери, система цінностей, порівняння іміджу і репутації, психологія і соціологія в управлінні.

*Стаття надійшла до редакції 04.11.2018*

УДК 658.5

DOI 10.33111/sedu.2018.43.035.046

**Серобян Арпіне Мікаелівна\***

### **РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ РЕСУРСІВ В УПРАВЛІННІ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ**

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу теоретичних аспектів поняття стратегічних ресурсів у системі стратегічного управління, зокрема вертикально-інтегрованих структур. З'ясовано сутність вертикальної інтеграції у сучасних умовах розвитку економіки із урахуванням концепції стратегічного управління. У статті розглянуто основні положення аналізу ефективності ресурсного забезпечення діяльності підприємства з позиції ресурсної теорії. Подано авторське трактування стратегічних ресурсів підприємства та запропоновано їхню класифікацію. Доведено, що раціональне використання стратегічних ресурсів на основі застосування сучасних прогресивних систем менеджменту виступає основним чинником підвищення ефективності функціонування підприємства.

**Ключові слова:** вертикальна інтеграція, стратегічне управління, стратегічна діагностика, адаптивність, компетенції організації стратегічні ресурси, ресурсний підхід.

**Вступ.** Одним з основних напрямків формування і функціонування економічних суб'єктів на сучасному етапі є економічна інтеграція. Вона може бути характерною для різних процесів на рівні регіону, галузі, підгалузі, міжгалузевого об'єднання, у національному або світовому масштабі. Сутність інтеграції полягає в тому, що за такої взаємодії розширюється та зміцнюється виробничо-технологічний потенціал, з'являється можливість спільного використання ресурсів, а також об'єднання капіталів. Ефективність господарської діяльності інтегрованих структур залежить від раціонального використання наявних стратегічних ресурсів кожного підприємства. З огляду на це актуальним є дослідження ролі стратегічних ресурсів у системі управління вертикально-інтегрованими структурами.

Різним аспектам досліджуваної проблеми свою увагу приділяли Д. Рікардо, Дж. Мілль, Т. Мальтус, Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Д. Тіс, Р. Грант, П. Блау, Р.

\* **Серобян Арпіне Мікаелівна** — аспірантка кафедри стратегії бізнесу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [serobianarpine@gmail.ru](mailto:serobianarpine@gmail.ru)

Абдеев, С. Фішер, В. Гейць, Д. Тейлор, С. Харічков, Н. Андрєєва та ін. Однак, на нашу думку, питання щодо ролі та значення стратегічних ресурсів у стратегічному управлінні вертикально-інтегрованими структурами потребує переосмислення у сучасних умовах динамічних змін економіки України.

**Постановка завдання.** Основною проблемою, що досліджує і аналізує економічна наука, є обмеженість ресурсів і раціональне їх використання. Дана проблематика покладена в основу розвитку теоретичних і практичних основ ефективного використання ресурсів підприємств незалежно від розмірів, форм, організаційної структури і галузі ведення бізнесу. Враховуючи множинність теорій опису інтегративних процесів, основним завданням та орієнтиром у системі стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі за рахунок раціонального використання ресурсів з подальшою можливістю створення їх унікальних комбінацій і формування високоефективної моделі ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності.

Основною метою нашого дослідження є визначення ролі стратегічних ресурсів у системі управління вертикально-інтегрованими структурами, ідентифікація ресурсних детермінант забезпечення формування довгострокових стратегічних переваг інтегрованого бізнесу.

**Результати.** У контексті господарської системи країни (світу) інтеграція — це об'єднання економічних суб'єктів, що супроводжується поглибленням їх взаємовпливу з постійним розвитком зв'язків і призводить до встановлення таких взаємовідносин, які здатні забезпечити довгостроковий позитивний економічний ефект у вигляді гармонізації генеральної місії інтегруючого та цілей інтегрованих підприємств.

Зауважимо, що за умов інтеграції відносини прямої конкуренції трансформуються у співпрацю, тобто замінюються внутрішньофірмовими поставками. Таким чином, рух валового продукту по ланцюжку доданої вартості та його реалізація відбуваються не в структурі ринкових, а в структурі інтеграційних зв'язків, спектр яких розповсюджується від слабкої взаємодії до прямого управління. Можна стверджувати, що повна інтеграція є таким способом дії, за якого внутрішні операції повністю заміщують ринковий механізм, а стадії виробництва і розподілу в межах інтегрованих підприємств охоплені однією ієрархічною системою.

Інтегровані структури дозволяють акумулювати спільні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) для досягнення стійких конкурентних переваг і синергетичного ефекту, що за умов ефективного управління забезпечує максимізацію кінцевих економічних результатів діяльності.

Вертикальна інтеграція — це організаційне поєднання фірм суміжних технологічних операцій, яке об'єднує підприємства різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення підприємством своєї діяльності або на попередні виробничі стадії аж до джерел сировини, або на наступні — до кінцевого споживача.

Науковцям і практикам бізнесової сфери відомо, що у більшості розвинених країн світу інтегровані бізнес-структури, в тому числі вертикально-інтегровані

структури різних організаційно-правових форм власності, створюють левову частину валового національного доходу у ключових галузях економіки.

Проаналізуємо опубліковані трактування доцільності розвитку вертикальної інтеграції на вітчизняному просторі. Л. Шевченко [1] зауважує, що вертикальна інтеграція на українському ринку — явище не нове. Практика показує, що існують позитивні наслідки впровадження принципів вертикальної інтеграції на галузевих ринках: підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат на виробництво кінцевої продукції, можливості впровадження інновацій.

Цю ж думку продовжує Ю. Петленко [2], яка вважає, що сучасна об'єктивна реальність і господарська практика свідчать, що вистояти на зовнішніх ринках можуть лише потужні інтегровані структури, об'єднані різними формами контрактних відносин.

Важливою передумовою розвитку вертикальної інтеграції в Україні стала недосконалість податкового законодавства: об'єднання підприємств в одну компанію дозволяє значно знизити витрати з податку на додану вартість і оптимізувати розподіл прибутку всередині підприємства. Найважливіший ефект вертикальної інтеграції полягає в створенні сприятливіших умов для відтворення капіталу порівняно з умовами «вільного» ринку. Тому необхідність у ній виникає в тих випадках, коли в ринковому механізмі виявляються збої, і він не забезпечує належною мірою стабільності та надійності міжгалузевого обміну, а отже, відтворення капіталу й самозростання вартості.

Слід також зауважити, що сучасні процеси інформатизації суспільства потребують об'єднання до єдиного технологічного процесу усіх або основних ланок виробничого процесу. У цьому контексті вертикальна інтеграція також знаходить своє відображення.

Підтвердженням цього є висловлення А. Лапіна [3] про те, що у сучасних умовах одиничний поділ праці вийшов далеко за межі окремих підприємств, які спільно виготовляють певний продукт. Між групами спеціалізованих або комбінованих підприємств встановлюються доволі стійкі виробничі зв'язки, на основі яких формуються великі виробничі комплекси (об'єднання), пов'язані між собою не лише технологічно, а й організаційно та інформаційно.

У зазначеному контексті влучною є думка О. Криворучко [4], яка зазначає, що розвиток вертикальної інтеграції в економіці об'єктивно сприяє ефективному впровадженню інформатизації в усі ланки виробничого ланцюжка. Він також є основою уніфікації технологічних процесів, унаслідок чого підвищується ефективність виробництва. Вертикально-інтегровані системи мають безперечні конкурентні переваги порівняно з іншими формами ведення бізнесу завдяки застосуванню новітніх технологій у виробництві, можливостям контролю за дотриманням технології на усіх її етапах, запровадженню необхідних стандартів якості.

Аналіз підходів до визначення вертикальної інтеграції дозволяє стверджувати, що головна відмінність полягає у ступені контролю однієї фірми над іншою, який виникає внаслідок формування зв'язків між суміжними ланками технологічного й розподільчо-збутового ланцюжків (або, іншими словами, ланцюжків

доданої вартості). На думку М. Аделмана [5, с. 345], фірма вважається вертикально інтегрованою, якщо у її межах відбувається переміщення товару, який міг би бути проданим на ринку без подальшої переробки, тобто передбачається повний контроль фірми над кількома стадіями виробництва. Дане визначення виключає різноманітність форм вертикальної інтеграції, а також можливість застосування квазіінтеграційних стратегій. Більш широке тлумачення надає К. Р. Харріген [6], визначаючи вертикальну інтеграцію як спосіб збільшення доданої вартості при створенні продукту та просуванню його до кінцевого споживача. Проте сутність трактування вертикальної інтеграції є актуальною і зокрема в частині рівня управління і відповідальності за забезпечення досягнення кінцевого економічного ефекту. Адже, об'єднані підприємства могли б бути незалежними, але менш ефективними і інтеграція вважається доцільним в разі забезпечення багаторазового зростання економічних результатів структури.

Узагальнюючи наведені трактування, можемо стверджувати, що під вертикальною інтеграцією слід розуміти процес розширення структури компанії шляхом підпорядкування нових підприємств, які мають спільний технологічний ряд, або об'єднання кількох стадій виробництва різних підприємств з єдиною технологією із надання відповідальності за кінцевий результат виробництва керуючій компанії.

Оскільки інтеграція є складною формою організації, її використовують для досягнення різних економічних цілей, що призводить до настання різноманітних наслідків. Очевидно, що найбажанішим наслідком стратегії вертикальної інтеграції можна назвати розширення можливостей економії (внаслідок зменшення трансакційних, податкових, маркетингових, збутових та інших витрат), що дозволяє компанії досягти високого рівня конкурентоспроможності шляхом зменшення собівартості продукції. На нашу думку, ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства створює необхідні умови для підвищення його конкурентоспроможності на довгостроковий період.

Обов'язковою умовою виявлення і повнішого використання резервів конкурентоздатності вертикально-інтегрованої структури є впровадження системи стратегічного управління, яка здатна адаптуючись до змін забезпечити узгоджену реалізацію економічного потенціалу всіх учасників вертикальної інтеграції в рамках єдиної стратегії розвитку.

Згідно оксфордського словника бізнесу: «стратегічне управління — це формування єдиного комплексу стратегічних планів фірмою для досягнення цілей бізнесу, а також кола процесів, до яких входить вибір напрямку розвитку, постановка цілей, вибір конкурентної стратегії, визначення моделі росту» [7]. Стратегічне управління — це комплекс процесів і способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей. Аналіз концепції стратегічного управління дозволяє визначити такі його характерні риси: базується на певному теоретичному, системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство із пріоритетністю аналізу зовнішнього середовища;

передбачає використання інструментів планування і формування бачення довгострокової перспективи розвитку підприємства.

Відповідно до концепції стратегічного управління можемо стверджувати, що стратегічне управління вертикально-інтегрованих структур — систематизований комплекс заходів впливу на процеси і стан зв'язків між суміжними ланками структури, що спирається на людський капітал, як основу організації, і шляхом координації і розподілу ресурсів, обліку і адекватного реагування на зміни факторів зовнішнього середовища забезпечує досягнення структурою стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Реалізація ефективного управління у сфері формування та використання ресурсів є визначальною передумовою руху у напрямку стратегічного розвитку організації із фокусуванням на індивідуальні і важковідтворювані компетенції та здатності. Відтак, не всі ресурси і компетенції фірми мають рівну стратегічну цінність. На створення ексклюзивності підприємства спрямований ресурсний підхід, який набув популярності в 1990-х роках у світовій науці та практиці стратегічного управління.

У стратегічному менеджменті ресурсна теорія (resource-based theory) отримала поширення завдяки роботам К. Вернерфельта та його послідовників [8]. Ресурсний підхід розкриває важливість формування ексклюзивності підприємства, заснованої на внутрішніх перевагах і підкреслює значення ефективного використання відмінностей між підприємством і його конкурентами, що є запорукою результативного та ефективного функціонування будь-якого бізнесу. Ідеї даного підходу підтвердилися дослідженнями консалтингової компанії Accenture, які доводять, що розвиток підприємств усе менше залежить від зовнішнього середовища, але все більше — від ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства [9].

Головна теза ресурсної концепції полягає у тому, що стійкий успіх фірми залежить від наявності у неї унікальних ресурсів й організаційних здатностей (компетенцій), які визначають конкурентні переваги даної фірми. Ресурсний підхід підкреслює, що ключем до стійких високих прибутків є не повторення моделі поведінки інших фірм (які потрібно, звичайно, вивчати), а всебічний розвиток унікальності компанії як основи пропонування неповторних товарів і послуг. У ресурсному підході від фірми вимагається випереджаюче створення, утримання і розвиток специфічних для неї ресурсів і компетенцій [10]. Як результат, зростає його ринкова вартість і суспільно-економічна цінність, що забезпечує виникнення нових стратегічних ресурсів.

Як вважає Г. Клейнер, стратегічними видами ресурсів слід визначати ті, обсяги та структура яких можуть бути істотно змінені лише шляхом прийняття і реалізації відповідних стратегічних рішень [11, с. 164]. Таким чином увага акцентується на стратегічному рівні використання та стратегічній важливості ресурсів.

На думку Н. Ревуцької та Д. Гороховської, стратегічними ресурсами є 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 [12, с. 128].

У свою чергу, М. Саєнко вважає, що стратегічні ресурси — це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема, його цілі [13, с. 54].

Активи і здібності підприємства, які забезпечують компанію стійкою конкурентною перевагою, формують стратегічну ресурсну базу підприємства. Стратегічні ресурси складаються з перевершуючих активів і відмінних здібностей. Відмінні здібності являють собою процес використання фізичних активів, співпраці людей та акумульованих знань, який дозволяє фірмам організувати і координувати діяльність таким чином, щоб досягти ефективного освоєння ринкових можливостей і нейтралізації загроз. Перевершуючі активи – це такі активи підприємства, які мають такі ознаки і властивості: цінні для організації, не мають замінників, складно відтворювані, рідкісні.

Наявність стратегічних ресурсів визначає стійкість компанії у динамічному ринковому середовищі. У процесі формування та підтримки високого рівня економічної безпеки підприємства акцент необхідно здійснювати не лише на ефективності використання ресурсів, а й на виявленні їх нових елементів і комбінацій як джерел економічних рент і конкурентних переваг. Також для формування економічної безпеки підприємства важливе значення має принцип випереджаючого створення та розвитку унікальних видів ресурсних комбінацій, які недоступні конкурентам у певний період часу [14].

Варто зазначити, що фундаментальним активом підприємства стають знання, що базуються на практичному досвіді його фахівців. Компанії, які усвідомили цінність знань, здатні краще використовувати свої традиційні активи, комбінувати їх особливим способом та забезпечувати більшу порівняно з конкурентами вигоду для споживачів.

Слід зауважити що ресурси є неосяжними у первинному стані, однак ефективність їх використання проявляється у вигляді отриманих конкурентних переваг підприємства. Майже кожен ресурс може перейти до категорії стратегічних залежно від того, у якій сфері функціонує та чи інша з організацій. Отже, система стратегічного управління будь-якої підприємницької структури повинна забезпечити повну, своєчасну і комплексну стратегічну діагностику активів. Основним завданням такої діагностики є визначення цінності, кількісного і якісного складу, стратегічної ефективності, ступеня унікальності активів організації та складності заміни кожного виду активів (або кожного окремого активу) і виявлення тих активів, які мають стратегічне значення для функціонування і розвитку організації [15].

Таким чином, під стратегічними ресурсами вертикально-інтегрованої структури пропонуємо розуміти комплекс ресурсів, що являють собою джерело забезпечення ефективного механізму її функціонування на стратегічному рівні і

рушійну силу ефективного розвитку у довгостроковій перспективі. Сукупність властивостей, якими характеризуються стратегічні ресурси, здійснюють вирішальний вплив на позиціонування продукції підприємства та є основою його стратегічних переваг.

Роль стратегічних ресурсів у системі стратегічного управління вертикально-інтегрованих структур виявляється у забезпеченні результативності та ефективності діяльності і розкривається у таких характерних ознаках: формування стійких конкурентних переваг підприємства, зростання ринкової вартості підприємства, формування і посилення динамічних здатностей підприємства, досягнення синергізму діяльності фірми, сумісність зі стратегіями бізнес-партнерів, потенціал генерування прибутку на майбутніх ринках.

Слід зазначити, що слабким місцем класичного ресурсного підходу є його статичність. Відкритим залишається питання, яким чином можуть бути створені організаційні здатності або як ресурсне забезпечення підприємства може адаптуватися до змін ринкового середовища. Вважаємо, що саме характеристика динамічності інтегрованого підприємства може бути визначальним критерієм для оцінки доцільності його формування. Мобільність бізнесу становить основу для розвитку складної інтегрованої структури, і забезпечує її адаптивність в умовах реактивних змін середовища господарювання. Якщо вертикально-інтегрована структура втрачає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і оперативно адаптувати під них бізнес-модель, стратегію, структури і процеси, управлінська команда і стейкхолдери повинні розглянути можливість дезінтеграції з метою забезпечення пристосування підприємства, його стратегічних бізнес-одиниць і внутрішнього середовища до змін конкурентного оточення.

Незалежно від виду діяльності підприємства можна виділити такі різновиди стратегічних ресурсів [16]: енергетичні, матеріально-сировинні, комерційні, маркетингові, технічні, технологічні, інформаційні, трудові, організаційні, фінансові, просторові, інноваційні, товарні, ринкові, часові ресурси та ін. Ми вважаємо, що індивідуальні властивості стратегічних ресурсів, які лежать в основі даної класифікації можуть повніше розкриватися у системному групуванні, який пропонуємо здійснити за способом розкриття потенціалу генерування стратегічних переваг.

Усю різноманітність стратегічних ресурсів інтегрованих структур можна поділити на такі групи: фінансові ресурси, які здатні до прямої конвертації в інші види ресурсів; ресурси відносин (наявність преференційованих зв'язків) з різними суб'єктами економічних відносин; технологічні ресурси виробництва — здатність поєднувати окремі елементи матеріального світу новим ефективнішим способом; організаційні ресурси (технології управління) — здатність об'єднувати працю людей новим, потенційно ефективнішим способом.

Зауважимо, що особливим ресурсом для будь-якого суб'єкта господарської діяльності є час. Часовий фактор присутній протягом всієї діяльності підприємства та відіграє одну з найважливіших ролей. Часові ресурси являють собою фонд часу, який використовує система або підсистема підприємства для реалі-

зації мети, заради якої вона існує. Ці ресурси тісно пов'язані з використанням технічних, технологічних і кадрових ресурсів.

На наш погляд, враховуючи комплексний і диференційований характер діяльності вертикально-інтегрованих структур, ефективне використання стратегічних ресурсів можна забезпечити лише шляхом застосування сучасних прогресивних систем менеджменту, до яких можемо віднести такі:

1) інтерім-менеджмент — це «оперативне практичне рішення бізнес-проблем шляхом залучення досвідчених висококласних керівників вищої ланки на короткий термін». Суть інтерім-менеджменту — в досягненні довгострокової вигоди для бізнесу за рахунок найманих на короткий термін фахівців;

2) Management by Learning (MBL) — менеджмент-навчання, що означає безперервне навчання конкурентоспроможності;

3) Balanced Scorecard (BSC) — збалансована система показників (ЗСП), яка є механізмом послідовного доведення до персоналу стратегічних факторів успіху, цілей компанії і контроль їх досягнення через ключові показники ефективності (КПЕ);

4) Key Performance Indicators (KPI) — ключові показники ефективності по суті є вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника;

5) Business Process Reengineering (BPR) — реінжиніринг бізнес-процесів (перепроєктування і перестроювання бізнес-процесів);

6) Time Management (TM) — управління витратами часу. Технологія організації часу і підвищення ефективності його використання;

7) Just in Time (JIT або вчасно). Компанії, які використовують підхід Just in Time (JIT) зазвичай мають значні конкурентні переваги перед конкурентами, які використовують більш традиційний підхід.

Ще одним інноваційним інструментом є система TQM — це загальний менеджмент якості, стратегія, яка буде визначальною у XXI столітті, названому століттям якості [4]. Впровадження принципів TQM — це зміна психології, усвідомлення всіма працівниками, що успіх фірми залежить від сумлінності кожного, від його бажання принести максимальну користь своїй фірмі.

**Висновки.** Підвищення ефективності функціонування вертикально-інтегрованих структур ґрунтується на можливості реалізації єдиної стратегії розвитку та раціональному розподілі і використанні стратегічних ресурсів, якими володіє кожне підприємство, що знаходиться у підпорядкуванні. Якість та обсяг стратегічних ресурсів, можливості та уміння їх поєднувати прямо впливає на рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, які надає підприємство. Отже, вертикально-інтегровані структури у своїй діяльності повинні використовувати інноваційні стратегії, які на сьогодні більшою мірою відповідають викликам зовнішнього середовища.

Здатність підприємства ідентифікувати і продуктивно використовувати стратегічні ресурси дозволяє точно визначити, яким чином володіння конкретним набором ресурсів дозволить досягти успіху у конкуренції. Все частіше саме вмонтовані в організацію управлінські компетенції, а не доступні на ринку цінні фізичні і нематеріальні ресурси виявляються гарантом відмінних переваг в боротьбі з конкурентами. При цьому для успішного функціонування в умовах ди-



намічного зовнішнього оточення підприємствам, які мають чіткі орієнтири на майбутнє та націлені на пошук і реалізацію ключових конкурентних переваг слід звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси і відмінні компетенції, особливо на здатність генерувати і імпліментувати нові знання.

### Література

1. Шевченко Л. О. Вертикальна інтеграція як один із напрямів інноваційного розвитку спиртових підприємств / Л. О. Шевченко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. — 2016. — Т. 21, Вип. 11. — С. 45—49.
2. Петленко Ю. В. Вертикальна інтеграція в агропромисловому комплексі: сутність, переваги та недоліки / Ю. В. Петленко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. — 2016. — № 5. — С. 25—32.
3. Лапін А. В. Вертикальна інтеграція як засіб подолання інформаційної асиметрії / А. В. Лапін // Вісн. Сумського НАУ. — 2015. — № 5 (64). — С. 235—238.
4. Криворучко О. Інформаційний простір підприємств вертикальної інтеграції / О. Криворучко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2016. — № 4. — С. 97—103.
5. Adelman M. Concept and statistical measurement of vertical integration / M. Adelman // Business Concentration and price policy. — Princeton : Princeton University Press, 1955. — P. 345
6. Harrigan K. R. Vertical integration and corporate strategy [Electronic resource] / K. R. Harrigan // The Academy of Management Journal. — 1985. — V. 28, N2. — P. 397—425. — Mode of access: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/294/10.pdf>
7. Оксфордський словник он-лайн [Електронний ресурс]: Oxford University Press — 2012. — URL: <http://oxforddictionaries.com>.
8. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm: Ten years after / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. — 1984. — 16 (3). — P. 171—174.
9. Андрущенко К. А. Формування організаційних факторів конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі / К. А. Андрущенко // Інноваційна економіка. — 2011. — № 3. — С. 93 — 95.
10. Катякало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм [Электронный ресурс] / Катякало В. — URL: <http://kmssoft.ru/LD/C006/102/2445680012.html>
11. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. / [Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баснина Т. Д. и др.] ; под ред. Г. Б. Клейнера. — М. : КОНСЭКО, 1998. — 273 с.
12. Ревуцька Н. В. Ідентифікація та оцінювання стратегічних ресурсів підприємства / Н. В. Ревуцька, Д. В. Гороховська // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. — Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. А. Ф. Павленко. — К. : КНЕУ, 2010. — Ч. 2. — С. 127—133.
13. Саенко М. Г. Стратегія підприємства : Підручник / М. Г. Саенко. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
14. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Напрямок підвищення ефективності діяльності забезпечення ресурсами підприємства за рахунок ресурсозбереження / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк // Економіка та підприємництво — 2014. — № 32. — С. 143-149.
15. Гребешкова О. М. Стратегічна діагностика активів підприємства: постановка проблеми / О. М. Гребешкова, І. О. Федорцова // Сіверянський літопис: Всеукраїнський науковий журнал. — 2009. — № 6. — С. 196-203.
16. Предеін А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами / А. М. Предеін // Бізнес Інформ. — 2012. — № 9. — С. 318-326.

## References

1. Shevchenko, O. «Vertykalna intehtratsiia yak odyn iz napriamiv innovatsiinoho rozvytku spyrtovykh pidpriemstv» [«Vertical integration as one of the directions of innovative development of alcohol companies»]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Ekonomika*. T. 21, vol. 11 (2016) 45-49. [in Ukrainian].
2. Petlenko, Yu. «Vertykalna intehtratsiia v ahropromyslovomu kompleksi: sutnist, perevahy ta nedoliky» [«Vertical integration in the agro-industrial complex: essence, advantages and disadvantages»]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky*. 5 (2016): 25-32. [in Ukrainian].
3. Lapin, A. «Vertykalna intehtratsiia yak zasib podolannia informatsiinoi asymetrii» [«Vertical integration as a means of overcoming information asymmetry»]. *Visnyk Sumskoho NAU*. 5 (64) (2015): 235–238. [in Ukrainian].
4. Kryvoruchko, O. «Informatsiinyi prostir pidpriemstv vertykalnoi intehtratsiï» [«Information space for enterprises of vertical integration»]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. 4 (2016): 97–103. [in Ukrainian].
5. Adelman, M. *Concept and statistical measurement of vertical integration. Business Concentration and price policy*. Princeton: Princeton University Press, 1955.
6. Harrigan, K. «Vertical integration and corporate strategy.» *The Academy of Management Journal*. Vol. 28, No 2 (1985): 397–425.
7. Oxford dictionary. Oxford University Press, 2012. <http://oxforddictionaries.com>
8. Wernerfelt, B. «Resource-based view of the firm: Ten years after.» *Strategic Management Journal*. 16 (3) (1984): 171—174.
9. Andriushchenko, K. «Formuvannia orhanizatsiinykh faktoriv konkurentnykh perevah pidpriemstva v rynkovomu seredovyshchi» [«Formation of organizational factors of the company's competitive advantages in a market environment»]. *Innovatsiina ekonomika*. 3 (2011): 93 — 95. [in Ukrainian].
10. Katkalo, V. «Orhanyzatsyonne faktori konkurentnykh preymushchestv firm» [«Organizational factors of competitive advantages of firms»]. <http://kmsoft.ru/LD/C006/102/2445680012.html> [in Ukrainian].
11. Ajvazian, S. *Stratehyy byznesa: Analytycheskyi spravochnyk*. [Business Strategies: Analytical Handbook]. Moscow: KONSEKO, 1998. [in Russian].
12. Revutska, N. «Identyfikatsiia ta otsiniuvannia stratehichnykh resursiv pidpriemstva» [«Strategic resources of the company: modern aspects of identification and evaluation»]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*. 2 (2010): 127 — 133. [in Ukrainian].
13. Saienko, M. *Stratehiia pidpriemstva*. [Enterprise strategy]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2006. [in Ukrainian].
14. Shvydanenko, H., and Tepluk, M. «Napriam pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti zabezpechennia resursamy pidpriemstva za rakhunok resursozberezhennia» [«The direction of increase of efficiency of activity of maintenance of resources of the enterprise at the expense of resource saving»]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 32 (2014):143-149. [in Ukrainian].
15. Hrebeshkova, O., and Fedortsova, I. «Stratehichna diahnozyka aktyviv pidpriemstva: postanovka problemy» [«Strategic diagnostics of company assets: problem statement»]. *Siverianskyi litopys*. 6 (2009): 196-203. [in Ukrainian].
16. Prediein, A. «Rol resursiv u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvamy» [«Role of resources in strategic management of enterprises»]. *Business Inform*. 9 (2012): 318-326. [in Ukrainian].

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УПРАВЛЕНИИ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫМИ СТРУКТУРАМИ

**Серобян Арпине Микаеловна,**  
аспирантка кафедры стратегии бизнеса,  
ГВУЗ «Киевский национальный  
экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Аннотация.** В статье раскрыта сущность вертикальной интеграции, определена ее роль для Украины в современных условиях развития экономики. Установлено, что современные процессы информатизации общества требуют объединения в единый технологический процесс всех или основных звеньев производственного процесса. Определено, что в системе стратегического управления вертикально-интегрированных структур важную роль играет рациональное использование стратегических ресурсов. Установлено, что каждое предприятие, находящееся в подчинении вертикально-интегрированной структуры, обладает стратегическими ресурсами. Охарактеризованы отличительные признаки стратегических ресурсов предприятия. Сделан вывод: учитывая комплексный и дифференцированный характер деятельности вертикально-интегрированных структур, эффективное использование стратегических ресурсов можно обеспечить только путем применения прогрессивных систем менеджмента.

**Ключевые слова:** вертикальная интеграция, стратегический менеджмент, адаптивность, компетенции организации, стратегические ресурсы, ресурсный подход.

## ROLE OF STRATEGIC RESOURCES IN MANAGEMENT OF VERTICAL INTEGRATED STRUCTURES

**Arpine M. Serobian**  
SHEI «Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman»

**Abstract.** The article clarifies the essence of vertical integration, defines its role for Ukraine in the current conditions of economic development. It has been discovered that modern processes of informatization of society require the unification of a single technological process of all or the main parts of the production process. In this context, vertical integration is also reflected. It is determined that the strategic management of vertically integrated structures plays an important role in the rational use of strategic resources. It is revealed that strategic management of vertically integrated structures plays an important role in the rational allocation and use of the strategic resources that each subordinate enterprise owns. It is determined that in this case it is necessary to take into account the level of strategic management, since in each of them, when restructuring the structure of production processes in the direction of innovation development, which, in turn, requires the elimination of low-yielding and illiquid resources and the formation of a clear and efficient integration production. Characterized by the inherent parameters for strategic resources, namely: uniqueness, flexibility of use, limitation, indispensability and resource efficiency. It is concluded that taking into account the complex

and differentiated nature of the activity of vertically integrated structures, the effective use of strategic resources can only be achieved through the use of advanced progressive management systems.

**Keywords:** vertical integration, strategic management, strategic adaptation, competences of an organization, strategic resources, resource approach.

*Стаття надійшла до редакції 30.10.2018*

УДК 330.8, 338.2

DOI 10.33111/sedu.2018.43.046.056

**Смолін Ігор Валентинович\***

### **КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОТИРІЧЧЯ ЗМІСТОВНОГО НАПОВНЕННЯ, ВИДИ ТА ОБ'ЄКТИ СПРЯМУВАННЯ**

**Анотація.** Визначено суть конкурентного позиціонування та його види, ідентифіковано об'єкти конкурентного позиціонування, що обумовило необхідність виокремлення понять споживчого і поведінкового позиціонування підприємства. З'ясовано об'єкти спрямування та змістовне наповнення споживчого і поведінкового позиціонування.

Суть конкурентної позиції представлено як результат процесу конкурентного позиціонування, що має різні змістовні форми, які відображають систему управлінських зусиль, спрямованих на формування необхідного підприємству уявлення у цільових об'єктів позиціонування.

Доведено змістовну відмінність і прикладну різномірність застосування понять конкурентної позиції і конкурентоспроможності підприємства, прикладна конкретизація яких виявляється у якісному та кількісному вимірах. Обґрунтовано доцільність диференційованого сприйняття стратегічного і поточного конкурентного позиціонування, що в управлінській практиці трансформуються у відповідні конкурентні позиції і співвідносяться як цільовий та сформований у свідомості об'єктів позиціонування образ підприємства.

**Ключові слова:** конкурентне позиціонування, конкурентна позиція, конкурентоспроможність, конкуренція, підприємство

**Вступ.** Сучасне постіндустріальне суспільство, ринок якого формується і розвивається на основі глобалізації та ускладнення світової господарської системи, обумовлює зростаючу нестабільність організаційного середовища, суб'єкти якого змушені шукати форми і засоби адаптації до потужних зовнішніх змін. За цих обставин забезпечення конкурентоспроможності суб'єкту ринку складає первинну цільову функцію його розвитку, а формування вигідної конкурентної позиції є одним з головних управлінських завдань менеджменту підприємства.