

**Хабров Андрей Викторович**  
Московская международная академия

### **Обеспечение жизнеспособности организации на основе управления стратегическими ресурсами**

**Аннотация.** Формирование условия для развития элементов стратегического ресурсного управления в компаниях обусловлено несколькими методологическими сложностями. Одним из важных факторов в комплексе сложностей при формировании и внедрении стратегии управления ресурсами в компаниях является именно выбор наиболее эффективной концепции. Научно-технический прогресс, инновации, новые формы ведения бизнеса, а также новые виды ресурсов оказывают достаточно весомое влияние на все аспекты функционала компаний и всех процессов обеспечения жизнедеятельности компаний. Обеспечение жизнеспособности организации на основе управления стратегическими ресурсами – эта программа действий, разработанная собственником и руководством компании, она выступает как констатация намерения, в которой определены средства для достижения целей с учетом долгосрочного распределения ресурсов, а также с учетом гибкости соответствия этих ресурсов и возможностей компании, включая особенности внешнего окружения бизнеса.

Создание конкурентных преимуществ является одной из главных задач в управлении стратегическими ресурсами. Для разработки конкурентных преимуществ, безусловно, важными являются производственные возможности и мощности, финансовые средства, человеческий капитал, процессы организации и распределения ресурсов, которые могут быть именно составляющими устойчивости и превосходства в экономическом пространстве.

Обеспечить жизнеспособность компаний крайне важно при условии разработки и выполнения плана управления стратегическими ресурсами — комплекса конкретных мероприятий, для достижения долгосрочных целей хозяйствующих субъектов. Управление стратегическими ресурсами – важное условие успеха деятельности каждой компании. Это и ориентир движения в бизнес-среде, и самый важный компонент выживания в высококонкурентной борьбе.

**Ключевые слова:** проектный подход, логистическая деятельность, этапы проектного менеджмента, оптимизация логистических процессов.

**Khabarov Andrey Viktorovich**  
Moscow International Academy

### **Ensuring the viability of the organization through the management of strategic resources**

**Annotation.** The formation of conditions for the development of elements of strategic resource management in companies is due to several methodological difficulties. One of the important factors in the complex of difficulties in the formation and implementation of a resource management strategy in companies is precisely the choice of the most effective concept. Scientific and technological progress, innovations, new forms of doing business, as well as new types of resources have a significant impact on all aspects of the functional of companies and all processes of ensuring the life of companies. Ensuring the viability of an organization based on the management of strategic resources is an action program developed by the owner and management of the company, it acts as a statement of intent, which defines the means to achieve goals, taking into account the long-term allocation of resources, as well as taking into account the flexibility of

matching these resources and capabilities of the company, including the specifics of the external business environment.

Creating competitive advantages is one of the main tasks in managing strategic resources. To develop competitive advantages, of course, production capabilities and capacities, financial resources, human capital, organization and resource allocation processes are important, which can be components of sustainability and superiority in the economic space.

It is extremely important to ensure the viability of companies, provided that a strategic resource management plan is developed and implemented — a set of specific measures to achieve the long-term goals of business entities. Strategic resource management is an important condition for the success of each company. This is both a landmark of movement in the business environment, and the most important component of survival in a highly competitive struggle.

**Keywords:** competitive advantage, business, company, strategy, strategic resources, ensuring the viability of the organization, management of strategic resources.

Актуальность исследования состоит в следующем. В направлении развития, масштабирования компании и обеспечения ее жизнедеятельности, важную роль играют процессы управления стратегическими ресурсами.

При разработке Стратегии компании, как основного документа для долгосрочных перспектив выживания каждого хозяйствующего субъекта, абсолютным условием является наличие релевантной информации о самых эффективных способах, методах и методиках управления имеющимися ресурсами в компании, в том числе управление различными видами деятельности разными видами в рамках одного бизнеса не только для выживания, но и для конкурентных преимуществ.

Целью данной статьи является исследование некоторых аспектов обеспечения жизнедеятельности компаний на основе управления стратегическими ресурсами.

Задачами данного исследования являются:

- обзор основных научных взглядов на формирование и реализацию стратегии управления ресурсами в рамках обеспечения жизнедеятельности компаний;
- рассмотреть особенности современного управления стратегическими ресурсами.

Посредством грамотно разработанной стратегии и управления на ее основе, стратегическими ресурсами компании (персонал, финансы, производство и т.п.) и ее последовательной реализации, повышается и стоимость компании, и эффективность основных составляющих, таких как организационные направления деятельности, организационная структура, КРІ основных подразделений, т.к. для их развития, а также для расширения масштабов деятельности и широты ассортимента услуг и товаров и т.п. важно эффективное распределение ресурсов.

Отметим также, что среди основных принципов, которые следует учитывать при разработке эффективного плана управления ресурсами стратегического характера, одним из важнейших является принцип минимизации рисков потери этих ресурсов или их неэффективное использование.

**Формирование и реализация стратегии управления ресурсами в рамках обеспечения жизнедеятельности компаний.**

Формирование и реализация стратегии управления ресурсами в рамках обеспечения жизнедеятельности компаний выступает в роли одного из ключевых направлений применения различных управленческих инструментов для совершенствования, экономического роста реализации возможностей и развития компаний.

В целом под управлением стратегическими ресурсами понимают комплекс направлений деятельности, которые были выделены управленцами компании на определенный временной промежуток, посредством которых планируется получение новых конкурентных преимуществ в постоянно меняющихся условиях деятельности, а также обеспечение интересов и прав всех заинтересованных сторон.

По мнению Фаузер В.В.: «Важным направлением в развитии корпоративной (портфельной) стратегии – стратегии, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности, играем отдельное направление, которое соединяет воедино управление всеми важнейшими стратегическими ресурсами компании. Управление важнейшими стратегическими ресурсами компании показывает, как управлять различными видами ресурсов в конкретном бизнесе, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия» [4].

Поскольку осуществляемые решения на данном уровне имеют влияние на всю компанию, они характеризуются большей степенью сложности. Так, в том числе рассматриваются вопросы продуктовой стратегии, а также приобретения или слияния с той или иной компанией, выхода на новый рынок и т.д.

Как отмечено в исследовании Левиной М. В.: «...стратегия и управление основными стратегическими ресурсами компании характеризуют общую тенденцию развития предприятия в целом, и показывают, как за счёт механизма управления уравновесить портфель услуг и портфель товаров в различных видах бизнеса. Основная цель данного уровня – своевременное инвестирование в хозяйственные подразделения предприятия.

Следует отметить, что управление стратегическими ресурсами – наиболее сложная в плане реализации на практике задача общей стратегии развития компании, поскольку подразумевает распределение ресурсов (инвестирование), поддержание эффекта синергии (общий эффект от кооперации подразделений выше эффекта отдельно взятого), диверсификацию, возможную реорганизацию структуры компании, интегрирование, перепрофилирование подразделений, оптимизацию закупок, сбыта, утилизации и т.д.»[3].

Наглядно все элементы управления стратегическими ресурсами и линии их взаимосвязи показаны на рисунке 1.



Рисунок 1 – Элементы управления стратегическими ресурсами

Рассмотрим подходы к разработке плана управления стратегическими ресурсами в целях качественного обеспечения жизнедеятельности компании при формировании корпоративной стратегии промышленных организаций (таблица 1):

Таблица 1 – Научные направления и подходы к разработке плана мероприятий управления стратегическими ресурсами

Корпоративная стратегия развития	
Революционный подход	Инерционный подход
Содержание подходов	
Формирование новой товарной политики	Обновление производственных мощностей
Смена профиля деятельности	Развитие технологической составляющей
Выход на новый товарный рынок	Совершенствование корпоративной культуры

Кардинальные перемены в области грамотного использования стратегических ресурсов в деятельности организации, могут предполагать, например, такие мероприятия:

- использование аутсорсинга или же перемены в профиле деятельности организации;
- выпуск обновленных видов товаров, возможно, разработка инновационных продуктов и т.д.

Революционный подход в разработке плана управления стратегическими ресурсами наиболее эффективно применять в условиях:

- возникновения трудностей во взаимосвязи направлений достижения стратегических целей и задач;
- активно происходящих перемен в экономике или отрасли;
- неопределенности ресурсного потенциала.

В свою очередь, инерционный подход в разработке плана управления стратегическими ресурсами промышленной организации подразумевает принятие таких мер:

- изменения в сфере социальной структуры (учитывая преобразование системы подготовки сотрудников, а также развитие корпоративной культуры в целом);
- совершенствование структуры производственных мощностей с помощью модернизации производства на основе использования новых технологий, которые отличаются большей степенью эффективности;
- общее развитие системы управления, в том числе и организационное развитие компании.

#### **Особенности современного управления стратегическими ресурсами**

Грамотное управление стратегическими ресурсами компании в рамках обеспечения ее жизнедеятельности способствует изменению в положительном ключе таких факторов в деятельности компании, как:

- содействие преодолению кризиса;
- формирование соответствия мер и решений, принимаемых различными подразделениями, общей цели компании, отсутствие противоречий между ними;
- увеличение эффективности распределения ресурсов между различными подразделениями;
- эффективное осуществление стратегии диверсификации;
- совершенствование кадровой политики компании;
- учет прав и интересов всех заинтересованных сторон;
- обеспечение эффективного контроля над результатами деятельности и реализацией стратегии и др.

Можно выделить следующие виды мер, принимаемых в ходе разработки направлений управления стратегическими ресурсами в рамках обеспечения жизнедеятельности компании:

- ориентированность на выявление методов достижения среди партнеров компании синергического эффекта, и его использование в качестве преимущества перед конкурентами.

В процессе расширения деятельности (с помощью инновационных процессов, инструментов и технологий) компания получает новое конкурентное преимущество перед остальными компаниями, которые осуществляют переход на совершенно незнакомую для них деятельность;

- направленность на совершенствование общих показателей, необходимо, чтобы принимаемые действия увеличивали эффективность работы компании, ее доходность и конкурентоспособность;

- формирование для компании инвестиционных приоритетов;

- оптимальное распределение имеющихся ресурсов;

- разработку условий для диверсификации.

Таким образом, для того, чтобы управление стратегическими ресурсами организации было эффективным, важно, чтобы все ее составляющие (финансы, производство, технологии, структура, персонал и др.) находились во взаимосвязи и не противоречили друг другу. При условии достижения этой согласованности, управление стратегическими ресурсами организации называют внутренне последовательным.

Безусловно, избежать рисков невозможно, поэтому, их следует учитывать при разработке стратегии и стараться минимизировать их влияние на организацию.

Таким образом, разработка оптимальной структуры управления стратегическими ресурсами выступает в качестве одного из важнейших составляющих обеспечения эффективности деятельности организации.

По мнению Алексеенко А.А. [2] целесообразной, возможно считать такую экономическую ситуацию, которая позволит соблюсти сохранение эффективности использования имеющихся стратегических ресурсов у хозяйствующих субъектов.

Например, результатом этапа общего сопоставления плановых и фактических данных сводных отчетных форм в плане управления стратегическими ресурсами – вероятные цели и фактические результаты исполнения сводного плана, введенные, например, в программу «1С: Предприятие: Управление планированием», могут выдать схему прогнозирования плана продаж, увеличивающую финансовые результаты предприятия и приводящие к выполнению намеченного финансового плана.

Современные процессы управления стратегическими ресурсами для обеспечения жизнедеятельности компании предполагают постоянную работу как непосредственно со всеми имеющимися стратегическими ресурсами (персонал, производство, технологии, финансы, учет и др.), так и постоянный мониторинг всех взаимодействий между ними, и их взаимосвязь.

Кроме того, это постоянная непрерывная работа, так как невозможно в условиях сегодняшней экономики написать один план стратегического развития организации, а дальше просто следовать его реализации [5].

Формируя основные направления по управлению стратегическими ресурсами в рамках обеспечения жизнедеятельности компании, организация разрабатывает в зависимости от факторов неопределенности сценарии, которые считает возможными и желаемыми, а также рассчитывает их экономическую эффективность, и выбирает тот сценарий, и тот план управления стратегическими ресурсами, связанный с ним, которые будут оценены как наиболее вероятные и наиболее перспективные.

Важным процессом в управлении стратегическими ресурсами в рамках обеспечения жизнедеятельности компании является реализация того стратегического плана, который был разработан компанией и который касается всех ее важных ресурсов.

Если в процессе мониторинга ресурсов выяснится, что какие-то факторы неопределенности были установлены неверно, если какой-то фактор кардинально изменился, тогда необходимо создавать сценарий и план адаптации с точки зрения

ресурсов, и с точки зрения выбора возможного сценария, то есть проводить анализ внешней среды – какой из факторов влияет на определенный ресурс компании, например как уровень конкуренции влияет на ценовую политику компании, что связано с таким важным ресурсом, в первую очередь, как финансы, и также с производством, персоналом, технологиями.

Что, в свою очередь, определяет эту взаимосвязь в управлении стратегическими ресурсами, как значимую. А это в свою очередь формирует весь стратегический цикл современной экономики, как непрерывный процесс [1].

Таким образом, долгосрочные решения в обеспечении жизнедеятельности компании на основе грамотного, своевременного и всестороннего процесса управления стратегическими ресурсами очень важны в жизни компании

Именно принятие или непринятие того или иного решения в рамках управления стратегическими ресурсами, как основы жизнедеятельности компании, оказывает стратегическое влияние на дальнейшее положение организации на рынке и повышении ее конкурентоспособности и расширении конкурентных преимуществ в отрасли.

### **Список источников**

1. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Белолипецкая А.Е., Боброва Е.А., и др. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами. Монография. – Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2020.

2. Аветисян А.С. Система политического менеджмента корпораций в общем цикле принятия и реализации стратегических решений. // Вопросы политологии. 2020. Т. 10. № 11 (63). С. 3161–3166.

3. Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2019. - № 1. - С. 63–66.

4. Левина, М. В. Стратегии. Корпоративный, деловой, функциональный и операционный типы стратегий / М. В. Левина, К. Б. Дейнова // Наука и Образование. – 2022. – Т. 5. – № 1.

5. Фаузер, В. В. Корпоративные стратегии / В. В. Фаузер // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2005. – № 3. – С. 91-97.

6. Мельников А. С. Метод SWOT-анализа: этапы проведения, основные преимущества//Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №6. С. 877-881

### **Информация об авторе**

**Хабров Андрей Викторович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

### **Information about the author**

**Khabarov Andrey Viktorovich**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia