

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 656.078.8

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.5

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

ШИНКАРЕНКО В.Г., доктор экономических наук, профессор, кафедры управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: svg@khadi.kharkov.ua, ScopusAU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

КРИВОРУЧКО О.Н., доктор экономических наук, профессор, кафедры управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, ScopusAU-ID 36069526800; ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

***Аннотация.** Целью исследования является разработка более совершенствованной модели управления предприятием и его конкурентоспособностью. Предметом исследования являются модели, подходы и методы решения поставленной задачи. Объектом – процесс управления предприятием и его конкурентоспособностью.*

В данной статье методами логического, сравнительного анализа установлены преимущества рыночного и ресурсного подходов при разработке стратегии управления предприятием.

Предлагается интеграция преимуществ обоих подходов к разработке стратегии управления диверсифицированными предприятиями, что позволит им повысить результат работы и их конкурентоспособность.

***Ключевые слова:** стратегия управления, предприятие, результаты работы, конкурентоспособность.*

Постановка проблемы. Функционирование предприятий в современных быстроизменяющихся условиях со всей остротой обостряет проблему разработки таких инструментов управления, которые бы позволили предприятиям быстро и эффективно приспособиться к этим условиям, достигать своих рыночных, экономических и финансовых целей. Таким инструментом, прежде всего,

является стратегическое управление. Проблемам его разработки и совершенствования посвящены труды многих зарубежных и отечественных ученых.

Последние исследования многих отечественных и зарубежных ученых были направлены на совершенствование рыночного подхода, авторами которого были ученые Гарвардской школы бизнеса и М. Портер, каждый из которых представил свои варианты подхода к разработке стратегии предприятия. Однако последние революционные исследования зарубежных авторов со всей остротой актуализировали вопросы создания современной модели стратегического управления и управления конкурентоспособностью автотранспортного предприятия.

Анализ последних достижений и публикаций. В настоящее время в использовании стратегического управления, разработке стратегии управления конкурентоспособностью предприятия используются два подхода: рыночный и ресурсный. Сегодня преобладающее применение в практике научных исследований и работе предприятий получил рыночный подход.

Общепринято датировать начало научных исследований стратегии фирмы принято 1960 годом, когда увидели свет три книги основоположников теории менеджмента: трактат А. Чандлера «Стратегия и структура» [1], К.Р. Эндрюс «Политика бизнеса» [2], фундаментальный труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [3]. Эти фундаментальные результаты позволили сформировать действующую в настоящее время методику разработки общей стратегии предприятия и изложенные во многих учебниках и учебных пособиях по стратегическому управлению. В соответствии с ними стратегия предприятия укрупненно разрабатывается в следующей последовательности: анализ внешней среды – установление наличия в среде возможностей и угроз для предприятия – установление его сильных и слабых сторон; проведение SWOT-анализа – установление альтернатив стратегического развития предприятия, выбор наилучших из них.

Второй вариант рыночного подхода к разработке конкурентной стратегии предприятия предложил М. Портер, который выдвинул в 80-е годы прошлого столетия идею «цепочки наращивания стоимости». Он установил, что положение предприятия – результа-

ты его деятельности и устойчивость определяются пятью силами конкуренции, действующими в отрасли: конкуренты, потенциальные конкуренты, поставщики, покупатели, товары-заменители [4]. Прибыльность в отрасли в целом определяется действием, вышеперечисленных пяти сил, поскольку именно они воздействуют на цены, издержки и уровень необходимых инвестиций. Эффективность функционирования предприятий в отрасли зависит от:

- способности предприятия противостоять рыночной власти поставщиков и потребителей;
- угроз со стороны потенциальных конкурентов и товаров – заменителей;
- соперничества между действующими на рынке конкурентами.

Исходя из вышеизложенного, для того чтобы предприятие могло с выгодой для себя использовать изменение конкурентной ситуации необходимо выбрать один из трех вариантов приспособления своего поведения: изолировать по мере возможности предприятие от влияния конкурентных сил; использовать изменение конкурентной среды в своих интересах; обеспечить определение экономические резервы к позиции на рынке для того, начать конкурентную игру «на вытеснение конкурентов». При этом следует использовать одну из конкурентных стратегий: минимизации издержек, дифференциации, фокусирования.

Таким образом, при рыночном подходе в первом случае стратегия предприятия определяется адаптацией его потенциала к факторам внешней среды, во втором случае к условиям функционирования отрасли и конкуренции. Общим для вариантов рыночного подхода является направление процесса разработки стратегии сверху вниз – от высшего уровня управления к низшему.

Альтернативным с точки зрения организации стратегического управления, является ресурсный подход, предполагающий разработку стратегии снизу-вверх. Принципиальным отличием ресурсного подхода к разработке стратегии является не приспособление организации к изменяющимся внешним условиям, а наоборот – формирование организацией внешних условий.

Теоретической основой разработки и использования ресурсного подхода, трансформации теории стратегического управления, изменения содержания стратегии и подхода к ее определению, в

основном, послужили исследования Чемберлена и Робенсона, которые получили дальнейшее развитие в работе Эдит Пенроуза. В этих работах доказывается, что источники конкурентных преимуществ, прежде всего, кроются в разносторонности природы организаций, уникальности ресурсов и организационных возможностей предприятия. По их мнению: «Организация представляет собой совокупность производственных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений».

Дж. Барни в своей статье о ресурсном подходе развил теорию конкурсного анализа, предполагающую рассмотрения предприятия в качестве набора материальных и нематериальных ресурсов, к которым «относят его активы, способности, организационные процессы; его отличительные характеристики, знания и другие элементы» [5].

Дальнейшее развитие ресурсного подхода нашло свое отражение в теории организации К. Вернерфельта [6], в которой он обосновал целесообразность анализа фирмы с точки зрения ресурсов, а не продукции, и назвал ее новой парадигмой в теории стратегического управления. Поэтому исходным моментом применения ресурсного подхода является установление и оценка тех характеристик ресурсов, которые позволят предприятию повысить его конкурентоспособность и получить более высокий уровень прибыльности.

Наиболее существенным вкладом в теорию стратегического управления, развитие ресурсного подхода сделали Г. Хамел и К.К. Прахалад, предложившие теорию ключевых концепций корпорации, методику разработки стратегии предприятия на основе его корневых компетенций [7].

В настоящее время в составе ресурсного подхода сформировались два варианта его реализации статический и динамический. Оба варианта исходят из единообразия сущности конкурентного преимущества, сочетание эффективных методов управления с уникальными комбинаций ресурсов и компетенций предприятия. Различия заключаются в роли ресурсов и методов достижения конкурентных преимуществ: при статической трактовке ресурсной концентрации акцент делается на механизме выявления, формировании и сохранения конкурентных преимуществ на базе уникальных, ценных и

трудно копируемых ресурсов; при динамической трактовке ресурсной концепции акцент делается на базе механизма аккумуляирования и мобилизации ресурс и их трансформации в конкурентное преимущество. Динамические способности можно разделить на три основные логические варианты:

- применение в предприятии индивидуальных способностей сотрудников для поиска, идентификации, фильтрации и выбора рыночных возможностей;
- наличие управленческих структур, процессов, моделей и стимулов для идентификации ранее выбранных возможностей;
- перманентная настройка и перераспределение материальных и нематериальных ресурсов предприятия с целью извлечения выгоды из рыночных возможностей.

Авторы, разработчики ресурсного подхода, отмечают, что при рыночном подходе недостаточно или вообще не учитывается следующее:

- отличия предприятий друг от друга в отношении обладания и контроля за достигнутыми ими ресурсами;
- ресурсы не мобильны и гетерогенные (разнородные) у предприятий внутри одной отрасли сохраняются достаточно долгое время.

Эти факторы являются источником дополнительных конкурентных преимуществ и должны учитываться при разработке стратегии развития предприятий и роста их конкурентоспособности. К этому следует добавить необходимость учета специфики деятельности и характеристику условий работы каждого предприятия.

Таким образом, анализ рассмотренных моделей показывает, что каждый из подходов рыночный и ресурсный имеет свои преимущества и недостатки, особые условия реализации. Поэтому, возникает задача определения сфер применения каждого из подходов, возможных вариантов их интеграции для получения эффективного управления предприятиями и их конкурентоспособностью.

Целью статьи является разработка более совершенной концептуальной модели управления предприятием и его конкурентоспособностью, которая бы учитывала сферы эффективного применения каждого из подходов; специфику предприятий, для которых разрабатывается модель.

Изложение основного материала исследования. Первоочередной задачей совершенствования концепции управления предприятием, его видами деятельности и конкурентоспособностью является построение ее модели.

Модель (фр. *modele*, лат. *modelus*) – мера, аналог; образец; система, исследование которой служит средством для получения информации о другой системе; представление некоторого реального процесса устройства или концентрации.

Концептуальная модель:

- помогает решить какие факторы и связи наиболее значимы, какая информация необходима для принятия решений;
- определить границы и сущность исследуемой ситуации;
- сформулировать вопросы, требующие решения, и выдвинуть гипотезы исследования;
- установить связи между теорией и эмпирическими наблюдениями;
- служить основой для получения новых эмпирических данных.

Целью исследования является построение более совершенствованной концептуальной модели управления предприятием и его конкурентоспособностью, т.е. абстрактной модели, определяющей состав и структуру объекта, свойства элементов и причинно-следственные связи, присущие анализируемому объекту и существенные для достижения целей моделирования. В концептуальной модели обычно в словестной форме приводятся сведения о природе и параметрах (характеристиках) элементарных явлений исследуемого объекта, о виде и степени взаимодействия между ними, о месте и значении каждого элементарного явления в общем процессе функционирования объекта.

Экономическая наука за большой период функционирования рыночного подхода к разработке стратегии деятельности предприятия разработала и апробировала множество моделей стратегического управления. Классическими в этом плане стали модели зарубежных ученых: И. Ансоффа [3], Ф. Давида [9], Р. Ленча [9], М. Мескона [10], Д. Томпсона [11, с. 35], Р. Гранта [12, с. 45], М. Портера [4], С.А. Попова [13, с. 19], А.Т. Зуб и М.В. Локтионова [14, с. 173], В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко [15,

с. 43] и др. Существенный вклад в разработку и совершенствование концептуальных моделей стратегического управления предприятиями сделали и отечественные ученые. Это прежде всего Шершнева З.Е. [16, с. 28], Мартыненко Н.М. и И.А. Игнатъева [17, с. 26], Мизюк Б.М. [18, с. 43] и др.

В качестве типовой модели стратегического управления предприятием, которая может быть основой для дальнейших обобщений, предлагается принять концептуальную модель, представленную на рис. 1.

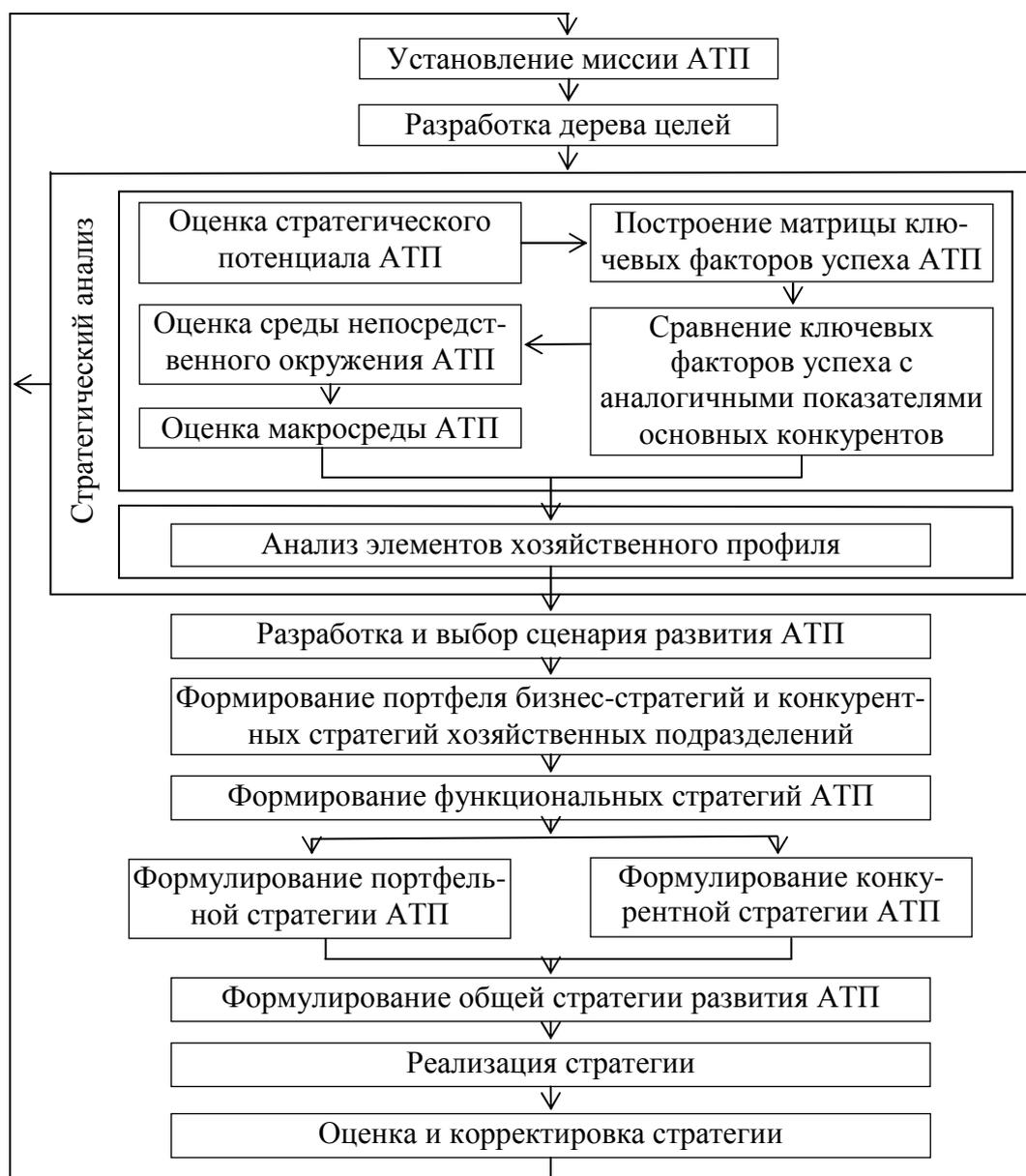


Рис. 1. Концептуальная модель формирования стратегии развития АТП [19, с. 31]

Целью большинства стратегий, разработанных на основе разработанных моделей, является рост. Это может быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли, размера компаний. В основе решения этих задач положена возможность предприятий отражать угрозы внешней среды за счет своих действий. Это прежде всего разработка системы целей и линии поведения в соответствии со внешними условиями рынка, принятия к вниманию сильных и слабых сторон предприятий. Задачей предприятий, в этих условиях, является создание способов распределения и использования ресурсов, которые должны помочь предприятию достичь поставленных целей. Данный подход апробирован во многих предприятиях и дал положительные результаты.

За последнее время было предложено множество моделей ресурсного подхода разработки стратегии развития предприятий (рис. 2).



Рис. 2. Методика разработки стратегии Г. Хамела и К. Прахалада [7]

В основу разработки стратегии развития предприятия на основе ресурсного подхода положены рекомендации, предложенные Р. Грантом [12].

Порядок применения прикладного решения к конкретному предприятию следующий:

1. Описываются все доступные ресурсы и способности предприятия.

2. Для каждого ресурса и способности определяются атрибуты:

- стратегическая важность (степень важности для приобретения конкурентного преимущества и реализации миссии и видения компании);
- относительная сила по сравнению с конкурентами (является ли данный ресурс или способность сильной или слабой стороной компании).

3. Ресурсы и способности группируются по четырем группам:

- стратегически важные, являющиеся сильной стороной;
- стратегически важные, являющиеся слабой стороной;
- стратегически неважные, являющиеся сильной стороной;
- стратегически неважные, являющиеся слабой стороной

4. Для каждой группы формируются правила, указывающие, что и как компания должна делать, чтобы правильно использовать ресурсы и способности. Эти правила формализуются в виде стратегических направлений и стратегических инициатив.

5. На основе стратегических направлений строится набор стратегических целей. При этом данный набор может также отвечать требованиям других моделей стратегии, например, модели конкурентного анализа (конкурентной модели Портера).

6. Набор стратегических целей формализуется в виде сбалансированной системы показателей.

7. Сбалансированная система показателей является основой для дальнейшей работы по подбору ключевых показателей эффективности.

Данная модель разработки стратегии развития предприятия мало чем отличается от предыдущей модели. В ней некоторые блоки схемы получили большую дифференциацию перечня операций. Более полное представление процесса формирования и реализации ресурсной стратегии предприятия разработаны Снитко Л.Г., Токать Е.В., Клиндуховой О.А. [20].

Использование представленных моделей позволяет разработать эффективные ресурсные стратегии развития предприятия и повышения его конкурентоспособности. Однако, следует отметить, что и ресурсный подход к разработке стратегии развития предприятия и повышение его конкурентоспособности имеет ряд слабых сторон, к которым относят следующие:

- 1) предприятие воспринимается вне зависимости от ее производственного контекста;
- 2) отличительные ресурсы и компетенции предприятия рассматриваются без учета факторов отраслевой конкуренции;
- 3) менеджеры предприятий не во всех случаях понимают процесс создания конкурентного преимущества.

Таким образом рыночный и ресурсный подходы имеют свои преимущества и недостатки, противоположные направления (с верху-вниз и снизу-вверх) реализации. Многие авторы (В. Осадник [21], Е. Дюйзен [22], А.В. Куликова и О.В. Рекунова [23], А.М. Попович и Э.С. Филиппи [24] и др.) рассматривают разные способы и факторы интеграции рыночного и ресурсного подходов для разработки стратегии развития предприятия и его конкурентоспособности.

В. Осадник – профессор экономики предприятия экономического факультета Университета г. Оснабрюка (Германия) подчеркивает рыночный и ресурсный подходы являются антиподами: «более привлекательна перспектива интеграция обеих концепций в единых рамках, чтобы учесть различные аспекты конкурентоспособности и использовать преимущества взвешенной точки зрения для стратегического управления предприятием. В результате возникла бы возможность, с одной стороны, объяснить развитие предприятия использованием оригинальных ресурсов и специфической конкурентной конъюнктуры, а с другой – разработать при наличии комбинации ресурсов и рыночных условий практические рекомендации для стратегического менеджмента» [21]. Позиция автора о соотношении рыночного и ресурсного подхода показана на рис. 3.

Автор предлагает при наличии различий между имеющимися и вновь разрабатываемыми ресурсами и рынками сформулировать две основные стратегии: использовать имеющиеся конкурентные преимущества, базирующихся на ресурсах, и расширять их в напра-

влении новых рынков. Предлагается на основе развития ресурсов расширять рынки и сформировать рыночно-ресурсный портфель.



Рис. 3. Взаимосвязь рыночной структуры, рыночного поведения, ресурсов и результатов [21]

Ряд авторов видят интеграцию рыночного и ресурсного подходов несколько иным способом. Так, Е. Дюйзен, соглашаясь в целом с рыночной моделью определения стратегии предприятия, предлагает рассчитывать потенциал предприятия с учетом организационных способностей – «способностей предприятия осуществлять специфическую деятельность путем комбинации ресурсов» [22].

Несколько шире к рассматриваемому вопросу – интеграции рыночного и ресурсного подходов при построении эффективной стратегии конкурентоспособности – подходит канд. экон. наук, доцент С.И. Плотницкая, которая видит решение рассматриваемой задачи посредством уточнения потенциала предприятия ресурсной составляющей [24].

Для диверсифицированных предприятий, выполняющим несколько видов перевозок, такой подход неприемлем. Его следует реализовать в них по каждому виду перевозок (рис. 4).

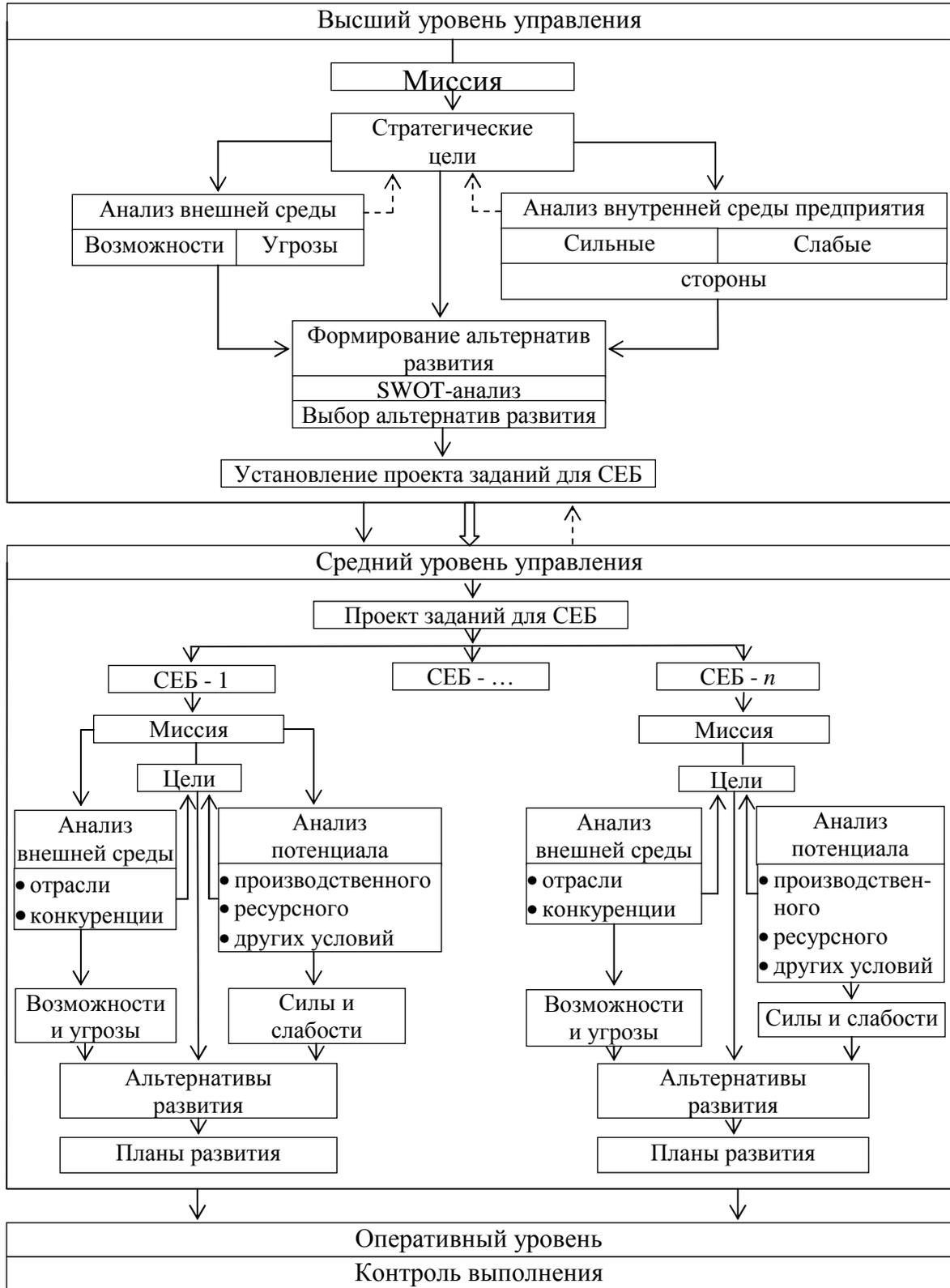


Рис. 4. Предлагаемая концептуальная модель управления диверсифицированным предприятием и его конкурентоспособностью

→ проект задания ⇒ плановое задание ----> возможности СЕБ

Выводы. Таким образом, на основе вышеизложенного можно сформулировать следующие выводы:

1. Формирование конкурентных преимуществ в предприятии происходит на всех уровнях управления при использовании как рыночного, так и ресурсного подходов. Поэтому их учет тоже должен происходить на всех уровнях управления, используя все подходы.

2. Предлагаются следующие изменения в концептуальной модели управления предприятием и его конкурентоспособностью:

2.1. на высшем уровне управления предприятием оставить без изменения модель стратегического управления, используя первую модель рыночного подхода;

2.2. на среднем уровне управление переносится в СЕБ, используя второй вариант рыночного подхода (модель Портера и отраслевой анализ) в интеграции с ресурсным подходом;

2.3. для согласования стратегий развития предприятия и его конкурентоспособностью предлагается использовать форму интерактивного согласования позволяющего разработку стратегии в три фазы: инициативно-нормативную, развития и пересмотра, утверждения и реализации.

Считать модель, представленную на рис. 4, концептуальной моделью управления диверсифицированного предприятия и его конкурентоспособностью.

Литература

1. Chandler A.D. *Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962. 463 p.

2. Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: R.D. Irwin, 1980. 180 p.

3. Ansoff I. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill Book Co, 1965. 241 p.

4. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 397 p.

5. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Pp. 99-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.

6. Wernerfelt B. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2 (April – June). Pp. 171–180.

7. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. 358 p.
8. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
9. Чернышев М.А. *Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления*. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 506 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. М.: Дело, 1999. 800 с.
11. Томпсон А., Стрикленд А. *Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа*. 12-е изд. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
12. Грант Р.М. *Современный стратегический анализ*. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
13. Попов С.А. *Актуальный стратегический менеджмент*. М.: Издательство Юрайт: ИД Юрайт, 2010. 448 с.
14. Зуб А.Т., Лактионов М.В. *Системный стратегический менеджмент: методология и практика*. М.: Генезис, 2001. 752 с.
15. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасанко С.В. *Стратегический менеджмент: учебник*. М.: КНОРУС, 2011. 496 с.
16. Шершньова З.Є. *Стратегічне управління: підручник*. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
17. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. *Стратегічний менеджмент: Підручник*. К.: Каравела, 2006. 320 с.
18. Мізюк Б.І. *Основы стратегічного менеджменту: Підручник*. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
19. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. *Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия: Монография*. Харьков: ХНАДУ, 2009. 166 с.
20. Снитко Л.Г., Токарь Е.В., Клиндухова О.А. *Формирование и реализация ресурсной стратегии организации с позиций комплексного подхода. Функциональные исследования*. 2014. № 5–2. С. 323–327.
21. Осадник В. *Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием. Управление предприятием*. 2001. № 4. С. 47–55.
22. Дюйзен Е. *Адаптация ресурсно-рыночного подхода к выбору стратегии развития компании. Современные технологии управления*. 2017. № 8 (56). URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/resource-market_theory.shtml (дата обращения: 24.09.2019).
23. Куликова А.В., Рокунова О.В. *О важности интеграции рыночного и ресурсного подходов к разработке конкурентной стратегии предприятия. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. Экономика и экономические науки*. 2012. № 12 (48). С. 1–36. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vazhnosti-integratsii-rynochnogo-i-resursnogo->

podhodov-k-razrabotke-konkurentnoy-strategii-predpriyatiya (дата обращения: 28.09.2019).

24. Попович А.М., Филиппи Э.С. Разработка стратегии организации на основе интеграции подходов. *Russian Journal of Management*. 2017. Том 5, № 1. URL: <https://academuspublish.com/ru/nauka/article/15960/view> (дата обращения: 20.09.2019).

25. Плотницька С.І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності. Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4478> (дата обращения: 23.09.2019).

References

1. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press. [in English].

2. Andrews, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: R.D. Irwin. [in English].

3. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill Book Co. [in English].

4. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

5. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>. [in English].

6. Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2) (April – June), 171-180. [in English].

7. Hamel, G., Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. [in English].

8. Ansoff, I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]*. St. Petersburg: Piter Kom. [in Russian].

9. Chernyshev, M.A. (2009). *Strategicheskij menedzhment. Osnovy strategicheskogo upravleniya [Strategic management. Fundamentals of strategic management]*. Rostov n/D: Feniks. [in Russian].

10. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1999). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. Moscow: Delo.

11. Thompson, A., Strickland, A. (2006). *Strategicheskij menedzhment. Konceptii i situacii dlja analiza [Strategic management. Concepts and situations for analysis]*. 12th ed. Moscow: Vilyams. [in Russian].

12. Grant, R.M. (2008). *Sovremennyj strategicheskij analiz [Modern strategic analysis]*. St. Petersburg: Piter. [in Russian].

13. Popov, S.A. (2010). *Aktual'nyj strategicheskij menedzhment [Actual strategic management]*. Moscow: PH Yurait. [in Russian].
14. Zub, A.T., Laktionov, M.V. (2001). *Sistemnyj strategicheskij menedzhment: metodologija i praktika [Systemic strategic management: methodology and practice]*. Moscow: Genezis. [in Russian].
15. Parahina, V.N., Maksimenko, L.S., Panasanko, S.V. (2011). *Strategicheskij menedzhment: uchebnik [Strategic Management: a textbook]*. Moscow: KNORUS. [in Russian].
16. Shershnova, Z.E. (2004). *Stratehychne upravlinnia: Pidruchnyk [Strategic management: a textbook]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
17. Martynenko, M.M., Ihnatieva, I.A. (2006). *Stratehichnyi menedzhment: Pidruchnyk [Strategic Management: a textbook]*. Kyiv: Karavela. [in Ukrainian].
18. Mizyuk, B.I. (2009). *Osnovy stratehichnoho menedzhmentu: Pidruchnyk. [Fundamentals of Strategic Management: A Textbook]*. Lviv: Mahnoliia. [in Ukrainian].
19. Shinkarenko, V.G., Levchenko, O.P. (2009). *Formirovanie strategii razvitiya avtotransportnogo predpriyatija: Monografija [Formation of strategy of motor transport enterprise development: Monograph]*. Kharkov: KhNADU. [in Russian].
20. Snitko, L.G., Tokar, E.V., Klindukhova, O.A. (2014). Formirovanie i realizacija resursnoj strategii organizacii s pozicij kompleksnogo podhoda [Formation and realization of the organization resource strategy from the standpoint of a comprehensive approach]. *Funkcional'nye issledovanija -Functional research*, 5-2, 323-327. [in Russian].
21. Osadnik, V. (2001). Znachenie integracii rynochnogo i resursnogo podhodov dlja strategicheskogo upravlenija predprijatijem [The importance of integrating market and resource approaches for strategic enterprise management]. *Upravlenie predprijatijem - Enterprise Management*, 4, 47-55. [in Russian].
22. Djuzen, E. (2017). Adaptacija resursno-rynochnogo podhoda k vyboru strategii razvitiya kompanii [Adapting the Resource-Market Approach to Choosing a Company Development Strategy]. *Sovremennye tehnologii upravlenija - Modern control technologies*, 8 (56). Retrieved from: https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/resource-market_theory.shtml [in Russian].
23. Kulikova, A.V., Rokunova, O.V. (1962). O vazhnosti integracii rynochnogo i resursnogo podhodov k razrabotke konkurentnoj strategii predpriyatija [The importance of integrating market and resource approaches to developing a competitive enterprise strategy]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal. Ekonomika i ekonomicheskie nauki - Management of economic systems: an electronic scientific journal. Economics and economic sciences*. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vazhnosti-integratsii-rynochnogo-i-resursnogo-podhodov-k-razrabotke-konkurentnoy-strategii-predpriyatija> [in Russian].

24. Popovich, A.M., Filippi, E.S. (2017). Razrabotka strategii organizacii na osnove integracii podhodov [Develop an organization's strategy based on integration of approaches]. *Russian Journal of Management*, 5 (1). Retrieved from: <https://academuspublish.com/ru/nauka/article/15960/view> [in Russian].

25. Plotnytska, S.I. (2015). Resursnyi potentsial pidpriemstva yak faktor pobudovy efektyvnoi stratehii konkurentospromozhnosti [Enterprise resource potential as a factor in building an effective competitive strategy]. *Efektivna ekonomika: Elektronne naukove fakhove vydannia - Effective Economics: An Electronic Scientific Professional Edition*, 4, 1-36. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4478> [in Ukrainian].

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ І ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

ШИНКАРЕНКО В.Г., доктор економічних наук, професор, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: svg@khadi.kharkov.ua, ScopusAU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

КРИВОРУЧКО О.М., доктор економічних наук, професор, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, ScopusAU-ID 36069526800; ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

***Анотація.** Метою дослідження є розробка більш удосконаленої моделі управління підприємством і його конкурентоспроможністю. Предметом дослідження є моделі, підходи і методи вирішення поставленого завдання, об'єктом – процес управління підприємством і його конкурентоспроможністю.*

У даній статті методами логічного, порівняльного аналізу встановлено, що існуючі підходи до управління підприємством і його конкурентоспроможністю мають свої переваги і недоліки. Так, ринковий підхід в обох варіантах – вчених Гарвардської школи бізнесу і вчених школи галузевого і конкурентного аналізу – в основному розглядається як вплив зовнішнього середовища, а стратегія управління полягає в адаптації потенціалу підприємства до змін зовнішнього середовища. При ресурсному підході основна увага приділяється ресурсам підприємства, які формують стратегію управління не зверху-вниз, а навпаки, знизу-вверх. У деяких випадках ресурси навіть формують зовнішні ринки.

Пропонується інтеграція переваг обох підходів. Цей підхід поділяють і ряд інших вчених. Відмінності між ними полягають у способах, моделях інтеграції. Запропоновано власний варіант інтеграції. Його особливістю є використання ресурсного підходу в якості фактора розвитку потенціалу підприємства на рівні стратегічних одиниць бізнесу.

Сферою застосування результатів дослідження є, перш за все, підприємства, що виконують кілька видів діяльності, зокрема, автотранспортні підприємства.

Запропонований в роботі інтеграційний підхід до розробки стратегії управління диверсифікованих підприємств дозволить їм підвищити результат роботи і їх конкурентоспроможність.

Ключові слова: стратегія управління, підприємство, результати роботи, конкурентоспроможність.

CONCEPTUAL MODEL OF MANAGING A DIVERSIFIED ENTERPRISE AND ITS COMPETITIVENESS

SHYNKARENKO V., Doctor of Economic Sciences (DSci), Professor, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo st., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: svg@khadi.kharkov.ua, Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

KRYVORUCHKO O., Doctor of Economic Sciences (DSci), Professor, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 36069526800; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

***Abstract.** The aim of the research is to develop a more advanced model of managing an enterprise and its competitiveness. The subject of the research is models, approaches and methods of solving the task at hand. The object is the process of managing an enterprise and its competitiveness.*

In this article, the methods of logical, comparative analysis have ascertained that the existing approaches to managing an enterprise and its competitiveness have their advantages and disadvantages. So, the market approach in both its variants, developed by scientists at the Harvard Business School and scientists at the school of industry and competitive analysis, focuses on the influence of the external environment, and the management strategy is to adapt the enterprise's potential to the changes in the external environment. With the resource approach, the attention is focused on the resources of the enterprise, which form the management strategy not from the top to the bottom, but rather from the bottom to the top. In some cases, resources even form the external markets.

The integration of the advantages of both approaches is suggested. This approach is shared by a number of other scientists. The differences between them are in the ways, models of integration. The study proposed its own integration option. Its feature is the use of the resource approach as a factor in the development of enterprise potential at the level of strategic business units.

The area of application of the research results is, first of all, enterprises that carry out several types of activities, in particular, motor transport enterprises.

The integration approach to developing a management strategy for diversified enterprises suggested in the work will allow them to improve the result of their work and their competitiveness.

Key words: management strategy, enterprise, work results, competitiveness.