

8. Перебийніс В.І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / В.І. Перебийніс, Я.А. Дроботя ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 279 с.
9. Управління матеріальними запасами – ключовий аспект логістичної діяльності сучасного підприємства : монографія / О.М. Сумець [та ін.] ; за ред. канд. техн. наук, доц. О.М. Сумця ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка, Харків. ін-т упр. – Харків : Міськдрук, 2014. – 255 с.
10. David, J. Kanban Just-in Time at Toyota: Management Begins at the Workplace / J. David // Japan Management Association. – Tokyo, 1986. – 93 p.

УДК 339.137.2

**Кирчата І.М.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

## РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ХОДІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто питання, що пов'язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства, досліджено сутність та визначено місце конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства у ході проведення реструктуризації. Метою роботи обумовила необхідність розробки методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління реструктуризацією підприємства в процесі та на основі розвитку його конкурентного потенціалу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, реструктуризація, управління реструктуризацією.

### **Кирчатая И.Н. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ХОДЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены вопросы, связанные с повышением уровня конкурентоспособности предприятия, исследована сущность и определено место конкурентного потенциала в системе управления конкурентоспособностью предприятия в ходе проведения реструктуризации. Цель работы обусловила необходимость разработки методических рекомендаций качественно совершенствования системы управления реструктуризацией предприятия в процессе и на основе развития его конкурентного потенциала.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, конкурентный потенциал, реструктуризация, управление реструктуризацией.

### **Kirchataya I.M. DEVELOPING COMPETITIVE POTENTIAL AS A BASIS OF COMPETITIVENESS DURING RESTRUCTURING OF ENTERPRISE**

The study is devoted to the questions which connected with growth of enterprise competitiveness. The article was reviewed essence of competitive potential and its place at the General system of competitiveness management enterprise during restructuring of enterprise. The purpose of the work was necessitated the definition of the role of development competitive potential in improving the enterprises competitiveness.

**Keywords:** competition, competitive potential, competitiveness, reserves, efficiency, restructuring of enterprise.

**Постановка проблеми.** Нині переважна частина вітчизняних підприємств, розвиваючись в умовах загострення конкурентної боротьби у всьому світі, приходять до висновку, що не володіє рівнем конкурентної стійкості, достатнім для того, щоб гідно протистояти жорстким реаліям конкурентного середовища.

Успішне функціонування в динамічних, а часто і кризових, умовах залежить від вправного та професійного менеджменту, здатного аналізувати і бачити перспективу, володіти потенціалом і здатністю реалізувати стратегічну мету.

За таких умов для досягнення позитивних результатів на підприємстві необхідна активізація його конкурентного потенціалу, а також пошук стратегічних можливостей та формування нових стійких конкурентних переваг, які у подальшому дозволять реалізувати невикористані резерви конкурентоспроможності підприємства.

Можливості стабільного економічного зростання залежать від ефективного вирішення питання, пов'язаного з істотною зміною стратегії управління і створення ефективної системи управління, інакше кажучи – його реформування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Будучи складним і динамічним, ринковий простір обумовлює потребу в перегляді концептуального підходу до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема вимагаючи своєчасної адаптації системи управління до змінюваних чинників зовнішнього середовища.

Особливу увагу в дослідженні конкурентної ситуації варто приділяти гіперконкуренції та тим рушійним силам, які її зумовлюють [1]: глобалізація, яка йде за двома напрямками: глобалізація конкуренції у сфері пропозиції, що виражається в інтеграції планування і співробітництві підприємств на світовому ринку, щоб протистояти іншим глобальним конкурентам; і глобалізація конкуренції шляхом гомогенізації попиту, що проявляється у безперервному зростанні кількості глобально діючих споживачів і посередників, які підвищують попит на уніфіковану продукцію; поляризація ринків, яка виражається в тому, що споживачі дедалі більше віддають переваги якійсь продукції, нехай навіть за більшою ціною; процес розмивання галузевих меж, який також йде за двома напрямками:

стираються межі між різними галузями (відбувається їх зрощення); зникають внутрішньогалузеві межі (прагнення розширення асортименту продукції); зростання технізації у формі швидкого поширення інформаційної та комунікаційної технологій. Їх використання дозволяє створювати потужні інформаційно-комунікаційні системи, за допомогою яких всі процеси між підприємствами, торговцями, постачальниками і клієнтами можуть бути організовані і реалізовані швидше і ефективніше; дерегулювання ринків.

Крім того, в економічній літературі можна зустріти думку, що на глобальних ринках зустрічається нова форма конкуренції, а саме: група проти групи. Цей вид конкуренції обумовлений загостренням міжнародної технологічної конкуренції у світовій економіці, а тому все частіше спостерігаються процеси кооперації та співробітництва. Ш. Майталь вважає, що розглядати та оцінювати стратегію бізнесу варто саме через концепцію конкуренції на основі співробітництва: «... не конкуренція, а кооперація та співробітництво є фундаментальним джерелом прибутку компаній та економічного добробуту компаній». Інтенсивна конкуренція на внутрішньому ринку може лише призвести до зменшення інвестиційного потенціалу окремих фірм і внаслідок цього – до зниження міжнародної конкурентоспроможності країни [2].

Якщо розглядати підприємство як складну систему, схильну до впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, то приведення підприємства у відповідність до цих змін і є основною метою самого процесу реформування.

У перекладі з англійської мови «реструктуризація» (restructuring) – це перебудова структури чогонебудь.

Нині в діловій та науковій літературі публікується велика кількість напрацювань, присвячених реформуванню, реструктуризації і реорганізації підприємств.

Більшою мірою поняття «реформування підприємств» стало всеосяжним, воно охоплює численні напрями господарської діяльності та її структурних перетворень, а саме: реструктуризацію і реорганізацію.

Саме тому сьогодні необхідно розділяти усі ці поняття і структурувати їх в єдиній системі, оскільки вони характеризують весь процес змін і переходу на новий рівень розвитку українських підприємств.

Реформування підприємств – це комплексний і системний процес змін, результатом якого є створення внутрішніх умов для ефективного управління ресурсами і на цій основі створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в перспективі.

У свою чергу, реструктуризацію варто розглядати як основний етап реформування підприємства для подальшого здійснення заходів щодо інвестиційному розвитку виробництв і формування оптимальної структури власників [3].

На думку М. Дмитрієва, основним завданням реструктуризації бізнесу є створення бізнес-системи, яка, з одного боку, відповідатиме довгостроковим задачам власників, а з іншого боку, буде розвиватися відповідно до вимог навколишнього середовища [4].

К. Кордан, Т. Фолмен і М. Вандерборт вважають, що в результаті проведення реструктуризації підприємство повинно не просто працювати краще, а робити більш сучасні продукти. Німецькі учені Э. Фрезі і Л. Тойфсен з Кельнського університету вважають,

що реструктуризація полягає тільки у перетворенні структури управління [5].

Проте варто зазначити, що поняття «реформування» набагато ширше, і реструктуризацію, у даному контексті, можна розглядати як інструмент, використовуваний підприємством при реформуванні.

Невирішені складові загальної проблеми. В сучасних умовах можливість правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу, в чому і полягає суть реструктуризації, стала основною проблемою господарюючих суб'єктів, проте переважна більшість публікацій характеризується відсутністю чіткої методології, системності, цілісності і несуперечності, що істотно знижує їхню практичну цінність. Серед найактуальніших методичних проблем процесу реструктуризації залишаються такі: проблема обґрунтування необхідності реструктуризації на основі діагностики його конкурентного потенціалу; проблема підготовки самого процесу реструктуризації; проблема ефективної адаптації підприємства до конкурентних умов; проблема розвитку конкурентного потенціалу; проблема збереження конкурентної стійкості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Питання реструктуризації підприємства активно досліджують зарубіжні і вітчизняні науковці, проте залишається невирішеною низка теоретичних і практичних проблем реструктуризації підприємства як інструменту реформування системи управління підприємством. Подальшого удосконалення та розвитку потребують теоретичні і методико-прикладні аспекти управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства, які мають використовувати комплексний показник загального рівня конкурентоспроможності, що інтегрує оцінку рівня конкурентного потенціалу та конкурентної стійкості, як основи реалізації процесу реструктуризації і виявлення резервів конкурентоспроможності підприємства в подальшому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Можливо правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу, в чому і полягає суть реструктуризації, стала основною проблемою реструктуризації господарюючих суб'єктів, при цьому серед найактуальніших методичних проблем реструктуризації залишаються такі:

- питання обґрунтування необхідності реструктуризації на основі діагностики його конкурентного потенціалу;
- проблемні питання підготовки самого процесу реструктуризації;
- питання забезпечення ефективної адаптації підприємства до конкурентних умов;
- проблема розвитку конкурентного потенціалу;
- проблема досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності.

Основним засобом реструктуризації виступає «зміна організаційної системи на основі розділення, з'єднання, ліквідації (передачі) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання інших підприємств, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій» (створення нових видів бізнесу).

Таким чином, суть реструктуризації зводиться до того, щоб правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу підприємства, а саме забезпечити здатність виробляти продукт або послугу краще за інших і утримувати свою конкурентну позицію на ринку.

При цьому головною метою реструктуризації стає пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу.

Таблиця 1  
Визначення конкурентного потенціалу [7]

Визначення	Джерело
Конкурентний потенціал – це реальна і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентні вироби	Х. Фасхiev
Конкурентний потенціал – це сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку	А. Воронкова
Конкурентний потенціал – це комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей	В. Лисевич
Конкурентний потенціал – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення, оцінки перспективних можливостей щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності	Н. Педченко
Конкурентний потенціал – це потенційна можливість зберігати та нарощувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді	П. Забелін

Аналізуючи підходи авторів до визначення конкурентного потенціалу (табл. 1), можна стверджувати, що він є відбиттям стану внутрішнього середовища підприємства і одночасно є як самостійною системою, так і системою більш високого порядку (підприємства).

Проведений вище аналіз визначень конкурентного потенціалу свідчить, що головним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику.

Таким чином, у широкому розумінні реструктуризація: передбачає комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетинг, фінанси, виробництво); є постійним інструментом управління, а не реалізацію разового заходу; в змозі поєднувати майнові перетворення як елемент змін та підлягає модифікації і коригуванню у ході реалізації.

У свою чергу, аналіз і узагальнення теоретичних положень розвитку категорії «реструктуризація» дозволяє сформулювати такі вимоги до реалізації самих процесів системних перетворень:

- забезпечення переходу підприємства в якісно новий стан;
- скорочення термінів досягнення нового рівня розвитку підприємства;

- забезпечення підвищеного рівня керованості процесів;
- забезпечення підвищеної адаптивності до конкурентних умов;
- концентрація ресурсів на процесах розвитку конкурентного потенціалу;
- забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, оскільки основними цілями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, а також ідея комплексного підходу до управління розвитком підприємства в цілому, у нижче запропонованій схемі побудови процесу реструктуризації підприємств (рис. 1) передбачається проведення діагностики конкурентного стану (зокрема конкурентного потенціалу) з метою розвитку останнього та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у цілому.

**Висновки.** Перед українськими підприємствами, на відміну від підприємств розвинених країн, на яких реструктуризація проводиться регулярно, стоїть задача перетворити, а то й, по суті, створити абсолютно нові управлінські структури, системи і методи управління. При цьому головною метою реструктуризації має стати пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу, а в широкому розумінні реструктуризація має бути такою: передбачати комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетинг, фінанси, виробництво); стати постійним інструментом управління, а не реалізацію разового заходу; в змозі поєднувати майнові перетворення як

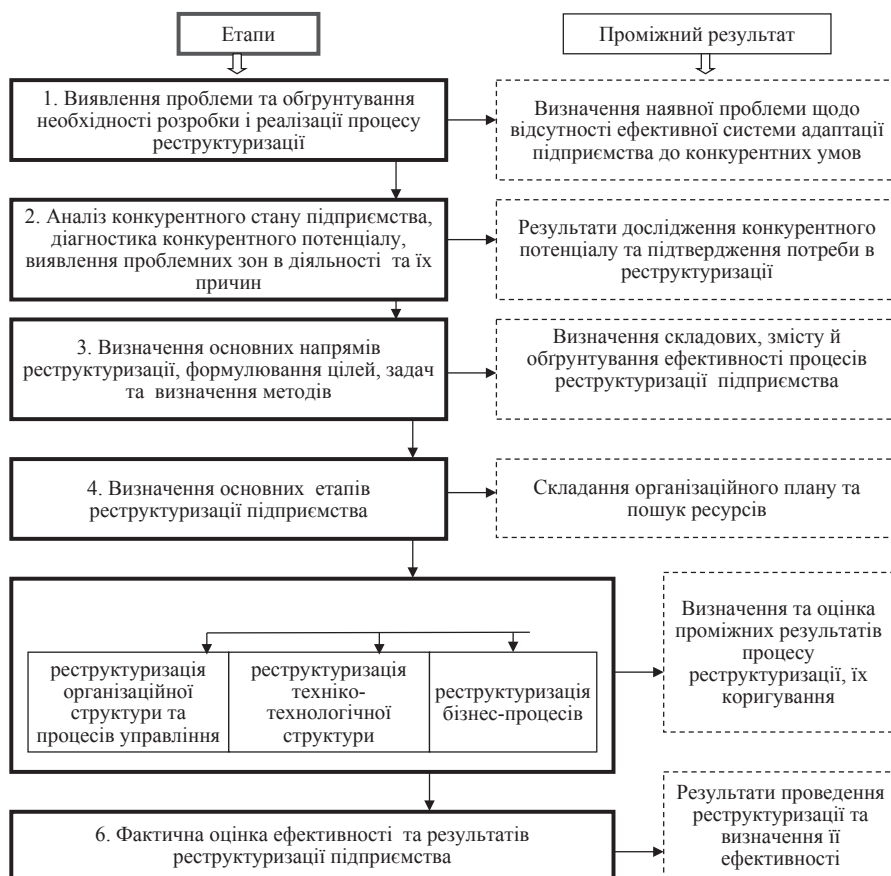


Рис. 1. Схема побудови процесу реструктуризації підприємства на основі діагностики його конкурентного потенціалу

елемент змін та підлягає модифікації і коригуванню у ході реалізації.

Реалізація зазначених заходів – складне завдання, що вимагає використання різноманітних аналітичних методів, при цьому в основі побудови системи управління та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства має бути механізм, що враховує, з одного боку, ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства та виявлення його резервів, а з іншого боку, положення підприємства на ринку та вплив зовнішнього середовища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки: теорет.-методол. аспект : [монографія] / С.А. Єрохін. – К. : Світ Знань, 2002. – 525 с.
2. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / Пер. с англ. ; Акад. нар. хоз-ва при прав. Рос. Федерации. – М. : Дело, 1996. – 196 с.
3. Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения / Н.Б. Рудык. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 384 с.
4. Дмитриев М. Перспективы экономических реформ в России / М. Дмитриев // Вопросы экономики. – 2005. – № 5. – С. 52-56.
5. Кордан К. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации / Кордан К., Фолмен Т., Вандерборт М. // Маркетинг. – М., 1999. – № 3. – С. 109-113.
6. Юн Г.П., Таль Г.К., Григорьев И.И. Внешнее управление на несостоятельном предприятии : учебное пособие / Юн Г.П., Таль Г.К., Григорьев И.И. – М. : Дело, 2003. – 250 с.
7. Кирчата І.М. Теоретичні засади конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства / Кирчата І.М. // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2015. – Випуск 7. – С. 362-366.

УДК 338.931

**Клюс Ю.І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку й аудиту*

*Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

### РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ПРИ КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЯМИ

У статті розглянуто методологічні підходи до управління інноваціями в корпорації, виділено додатковий синтетичний підхід із зазначенням наукових шкіл, що до них належать; розглянуто їхні основні риси; особливу увагу приділено картографічній школі при використанні корпоративного (управлінського) підходу.

**Ключові слова:** корпорація, інновація, підхід, наукова школа, стратегія, розвиток.

#### **Клюс Ю.И. РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ ПРИ КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИЯМИ**

В статье рассмотрены методологические подходы к управлению инновациями в компании, выделен дополнительный синтетический подход с указанием научных школ, которые к ним относятся; рассмотрены их основные черты; особое внимание уделено картографической школе при использовании корпоративного (управленческого) подхода.

**Ключевые слова:** корпорация, инновация, подход, научная школа, стратегия, развитие.

#### **Klus Y.I. REGULATORY INFORMATION FLOWS OF CORPORATE GOVERNANCE INNOVATION**

In article methodological approaches to innovation management in the corporation allocated additional synthetic approach specifying scientific schools, these include; considered their main features; special attention is paid to school using cartographic mapping (management) approach.

**Keywords:** corporation, innovation, approach, scientific school, strategy development.

**Постановка проблеми.** Управління інформацією для ефективного розвитку підприємства було і залишається нагальною проблемою розвитку економіки країни. Світова економічна криза, різкий спад промислового виробництва призвели безліч підприємств до кризового стану і банкрутства, а розробити комплексну та ефективну методологію управління такими підприємствами досі не вдалося. У цих умовах багато підприємств виявилися нездатними чітко визначити основні цілі, пріоритети діяльності, сформулювати функціональні завдання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем інноваційного розвитку зробили іноземні та вітчизняні науковці [1-12]. Проте і нині питання регулювання інформаційних потоків у корпорації залишається об'єктом дискусій.

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлення сутності методологічних підходів до управління інформаційними потоками в корпорації. Для досяг-

нення цієї мети потрібно здійснити дослідження існуючих і обґрунтування доданих підходів до управління інформаційними потоками при корпоративному управлінні інноваціями в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує велика кількість методологічних підходів до управління інформаційними потоками та потоками інновацій, проте вони відображають лише окремі сторони знань і операцій, що з ними проводять.

Ми виділяємо п'ять підходів до управління інноваціями: науково-технічний, економічний, організаційний, корпоративний (управлінський) і синтетичний (табл. 1).

Науково-технічний підхід передбачає дослідження технології перетворення і передачі інновацій, причому ці технології можуть використовувати як комп'ютерно-мережеві засоби, так і інші.

Економічний підхід розглядає інновації як актив або товар і, отже, досліджує питання комерційної захисту та використання інновацій як інтелектуаль-