

– вибір ефективних форм санації організації. Якщо масштаби кризового фінансового стану підприємства не дозволяють вийти з нього за рахунок використання внутрішніх механізмів і фінансових резервів, організація змушена вдатися до зовнішньої допомоги, яка зазвичай приймає форму його санації. Санація організації може проводитися як до, так і в процесі провадження справи про банкрутство[2, 3].

У загальному випадку політика антикризового фінансового управління полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і активізації механізмів фінансового оздоровлення організації, що забезпечують її вихід з кризового стану.

Основні методи подолання фінансової кризи в організації включають: скорочення витрат, збільшення надходження грошових коштів в організацію, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості, визначення стратегії розвитку організації, проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.

В умовах кризової фінансової ситуації відновлення здійснюється поетапно.

I етап. Усунення неплатоспроможності. Якою б мірою ні оцінювався за результатами діагностики банкрутства масштаб кризового стану підприємства, самої невідкладним завданням в системі заходів фінансової його стабілізації є відновлення здатності до здійснення платежів по своїх невідкладних фінансових зобов'язаннях з тим, щоб попередити виникнення процедури банкрутства, налагодити поставку матеріально-технічних ресурсів для нормалізації процесу виробництва.

II етап. Відновлення фінансової стійкості. Неплатоспроможність організації може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок здійснення ряду фінансових операцій, але якщо самі причини, що генерують неплатоспроможність, залишатимуться незмінними, то незабаром організація знову може виявитися неплатоспроможною. Тому важливо одночасно усунути негативні причини або різко обмежити їх вплив на фінансову стійкість організації. Це дозволить усунути загрозу банкрутства не тільки в короткому, але й у віддаленому часі.

III етап. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли організація забезпечила тривалу фінансову рівновагу в процесі свого функціонування, створила умови для свого самофінансування, розвитку виробництва і усунення старих і виникаючих нових загроз поліпшенню фінансових результатів діяльності організації.

Суть антикризового управління фінансами полягає в постійному відстеженні проявів її можливого банкрутства і прийнятті комплексу адекватних фінансовому становищу заходів задля забезпечення ліквідності підприємства, збереження платоспроможності на всіх етапах його функціонування і розвитку. Антикризове управління фінансами має бути складовим елементом фінансової стратегії будь-якого підприємства.

#### Література:

1. Блінов А.О. Антикризове управління. Теорія і практика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.Я. Захаров, А.О. Блінов, Д.В. Хавін; Під ред. В.Я. Захарова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319 с.
2. Івасенко А.Г. Антикризове управління: навчальний посібник / А.Г. Івасенко, Я.І. Никонова, М.В. Каркавін. – М.: КНОРУС, 2010. – 503 с.
3. Антикризове управління / Под ред. Короткова Е.М. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 620 с.

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ І ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*к.е.н., доцент О.І. Продіус*

*В.С. Настасюк*

*Одеський національний політехнічний університет*

Управління конкурентоспроможністю організації розглядається в контексті управління конкурентоспроможністю товару внаслідок їх сильного взаємозв'язку. Сутність управління конкурентоспроможністю організації реалізується через управління її окремими конкурентними перевагами і факторами конкурентної здібності, управління на основі використання стратегічних,

тактичних, оперативних планів діяльності. Методи управління конкурентоспроможністю підприємства реалізуються через аналіз ефективності використання факторів, що становлять модель оцінки його конкурентоспроможності, і на основі формування стратегії підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід до управління дозволяє детально розглянути окремі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, але не дає цілісної картини конкурентного потенціалу організації.

Систему управління конкурентоспроможністю, так само як і систему управління підприємством в цілому, можна визначити як складну. Причому складність систем управління конкурентоспроможністю підприємств стає дедалі більше, що пов'язано з безперервним внутрішнім розвитком організації, постійною зміною механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування, а це тягне за собою зміну зв'язків між елементами системи і самої системи в цілому.

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи стратегічного управління використовуються вже протягом тривалого часу. Серед сучасних вітчизняних праць, присвячених питанням конкурентоспроможності підприємств, варто виділити роботи Р. Фатхутдінова, Д. Максим'юка, І. Піддубного, М. Портера, О. Кузьміна, у яких висвітлено окремі методики управління конкурентоспроможністю різних об'єктів. Актуальним, залишається вивчення та узагальнення різних підходів до формування стратегій конкурентоспроможності у системі ринкової економіки.

У дослідженнях присвячених стратегії розвитку підприємства визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як наявність конкурентних переваг. На думку Майкла Портера, конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентної переваги, яке створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси «ланцюг цінностей». Конкурентна перевага, відповідно, з визначенням Майкла Портера, формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту компанії. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції фірми у відношенні витрат і створити основу для диференціації. Різні види діяльності зі створення вартості являють собою окремі будівельні блоки, з яких складається загальна картина конкурентних переваг. Порівняння ланцюжків створення вартості у компаній – конкурентів допомагає виявити відмінності, які лежать в основі конкурентних переваг. Поняття конкурентних переваг передбачає наявності у компанії потенційних можливостей бути краще (за певними аспектами господарської діяльності) своїх конкурентів. В залежності від складних зовнішніх умов і внутрішніх обставин ця задача вирішується різними організаціями по-різному [1].

Як наслідок з цих тверджень, механізми є основою формування конкурентоспроможності підприємств є індивідуальними для кожної галузі в кожен конкретний момент часу і багато в чому залежать від її структури. У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій:

- стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.
- стратегії інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед йде вертикальної інтеграції.
- стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.
- стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат [3].

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких менеджери даної організації можуть брати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координований і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в сучасних умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є

об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Однак, незважаючи на те, що дослідженню стратегії конкуренції і стратегії розвитку присвячено достатньо робіт, аналіз механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в повній мірі не вивчений. Мається на увазі: недостатньо досліджено процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що включає в себе поділ на конкретні етапи і вимагає використання певних інструментів; відсутній чітко сформований механізм забезпечення конкурентоспроможності, при реалізації якої можлива підтримка і оновлення конкурентних переваг та в цілому стратегії розвитку підприємства; недостатньо досліджена залежність, в силу відсутності об'єктивних логічних і достовірних моделей, між критеріями конкурентоспроможності підприємств – конкурентними перевагами і ресурсами, джерелами конкурентних переваг [3].

З урахуванням механізмів формування системи управління підприємством, запропонованих різними дослідниками, формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виділення підсистем: керуючої, керованої і той, що забезпечує.

Керуюча підсистема включає визначення цілей, функцій, методів і структури управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому цілі управління поділяються за часовою ознакою (стратегічні, тактичні, оперативні), за функціональною ознакою і відповідно до рівня пріоритетності. Визначення функцій керуючої підсистеми є вибір сукупності процесів планування, організації, мотивації, взаємодії, обліку та контролю, необхідних в процесі управління [2].

Методи керуючої підсистеми включають в себе взаємопов'язану сукупність існуючих методів управління, спрямованих на досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Підсистема, що забезпечує, складається з інформаційної, ресурсної, методологічної, правової та екологічної компонент, необхідних для забезпечення функціонування внутрішньої мікросередовища.

Керована функціональна підсистема, яка складається з елементів «маркетингу», «фінанси», «внутрішні процеси», «розвиток», являє собою сукупність об'єктів впливу керуючої підсистеми і має найбільший вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Підсистема внутрішнього мікросередовища є відображенням взаємодії з керуючої підсистемою, що забезпечує її конкурентоспроможність шляхом збалансованих і цілеспрямованих дій наведених підсистем.

Узагальнюючи все вищесказане, сформулюємо основні вимоги до системи управління:

- максимально швидка адаптація до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення більш високого (в порівнянні з основними конкурентами) темпу створення унікальних конкурентних переваг, що визначають стратегічну конкурентоспроможність компанії;
- гранична компактність («лаконічність») і прозорість як для співробітників компанії, так і для її акціонерів (що забезпечується в тому числі за рахунок мінімальної кількості рівнів управління), при цьому організаційно-функціональна структура системи повинна передбачати найбільш раціональне досягнення стратегічних цілей компанії;
- забезпечення мотивації підрозділів і співробітників, що сприяє досягненню поставлених акціонерами цілей.

Таким чином, фактори конкурентоспроможності підприємств викликають зміни абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – зміна рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення та сприяють перетворенню можливостей у дійсність.

Слід зазначити, що в умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій розвитку посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією стратегій, у край актуальні. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища, упереджуватимуть заходи конкурентів і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

#### Література

1. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузі і конкурентів/Майкл. Портер; пер. англ. – М.: АльпінаБізнесБукс, 2005. – 454 с.

2. Соціально–економічний розвиток України на початку XXI століття: Зб. доп. 76–ї наук. конф. студ. КНЕУ. 22–23 квіт. 2007р. /Відп. за вип.: М. І. Мирун, О. А. Петухова. –К.: КНЕУ, 2009. – 390 с.

3. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка стратегія забезпечення: монографія/А. Павлова. – Д.: Вид–во ДУЕП, 2006. – 276 с.

## МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

*к.е.н., доцент О.І. Продіус  
М.В. Гінчук, Г.О. Джурицька  
Одеський національний політехнічний університет*

Збільшена у світі конкуренція привела до посилення вимог, що пред'являються споживачами до якості продукції. Вимоги споживача включають в технічні умови. Проте самі по собі технічні умови не можуть бути гарантією якості, якщо в організаційній системі, що включає постачання продукції і її обслуговування, є які–небудь невідповідності. Тому були розроблені стандарти на системи якості та керівні вказівки, що доповнюють відповідні вимоги до продукції, наведені в технічних умовах.

Глобальні зміни та проекти, які впроваджуються в Україні потребують стимулювати розвиток управління проектами. Для реалізації проекту необхідною умовою є застосування міжнародних та національних стандартів управління проектами, які вирішать проблеми пов'язані з переходом до проектно–орієнтованої форми управління організацією.

Ціль дослідження – розглянути міжнародні та національні стандарти управління проектами, а також охарактеризувати їх застосування в Україні.

Управління проектом – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально–технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення певних результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту (1).

Відповідно до Закону України «Про стандартизацію» від 17 травня 2001 року, стандарти і норми – документи, встановлюють загальні принципи, правила, характеристики і вимоги до різних видів діяльності або їх результатів при здійсненні проекту [2].

На практиці доведено, що кожен професіонал застосовує різні методи управління проектами, які відповідають концепції проекту. Сучасні підходи до стандартизації у області управління проектами засновані на наступних принципах: для міжнародних і національних стандартів з управління проектами в якості об'єктів вибираються, як правило, глосарії, процеси і методи; для тих областей управління проектами, опис яких у вигляді об'єктів стандартизації не доцільно або неможливо, використовуються професійні кваліфікаційні стандарти (вимоги до діяльності фахівців з управління проектами (Project Management Professional) і менеджерів проектів (Project Manager)).

Існує ряд міжнародних та національних стандартів управління проектами. Найпоширенішим як в Україні так і за кордоном являється стандарт управління проектом РНВоК (AGuidetotheProjectManagementBodyofKnowledge) – Звід знань з управління проектами (PMBOK 1996).

Основні міжнародні стандарти з менеджменту якості в проектах являється стандарт ISO10006 (Керівництво з якості управління проектами). Цей збірник стандартів направлений на забезпечення якості проекту на рівні процесу та продукції. Крім стандарту ISO 10006:1997, в області управління проектами застосовуються наступні міжнародні стандарти з менеджменту якості: ISO 10007:1995, ISO 9000:2000, ISO 9004:2000, ISO 15188:2001, ISO 15188:2000, ISO/AIB 22799, ISO/MEK TP 16326:1999.

Широке поширення мають такі стандарти як: NASA Project Management (США); DIN 69901 (Німеччина); V–Modell (Німеччина); VZPM (Швейцарія); AFITEP (Франція); Hermes method (Швейцарія); ANCSPPM (Австралія); CAN/CSA–ISO 10006–98 (Канада); P2M (Японія); C–PMBOK (Китай); South African NQF4 (ПАР); CEPМ (Індія); PROMAT (Південна Корея) [3].