

Базуючись на проведеному дослідженні внутрішніх резервів формування конкурентних переваг на ринку послуг, як висновок можна констатувати: стабільний розвиток та стійке конкурентоспроможне становище сервісного підприємства забезпечує виконання наступних вимог:

- постійне дослідження кон'юнктури ринку послуг;
- забезпечення належного рівня якості послуг за рахунок розробки і дотримання чітких стандартів та регулярного підвищення професійного рівня обслуговуючого персоналу;
- забезпечення постійних інновацій в номенклатурі, технології та організації надання послуг у відповідності до потреб ринку і НТР;
- дотримання основних принципів ризик-менеджменту з метою вчасного передбачення і запобігання підприємницьких ризиків;
- ефективне позиціонування послуг на ринку.

### Література

1. Організація і технологія надання послуг : навч. посібник / Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. ; За ред. Апопія В.В. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.
2. Гордин В.Э. Менеджмент в сфере услуг : [учебник] / В.Э. Гордин , М.Д. Сущинская. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с.
3. Моргулець О.Б. Сфера послуг України: реалії сьогодення / Моргулець О.Б., Клеца Л.М. Вісник КНУТД. – 2009. – № 3. – С. 154-159.
4. Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : [навч. посібник] / Пашук О.В. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 560 с.
5. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / Решетняк О. – Х. : Фактор, 2008. – 544 с.
6. Саак А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : [учебное пособие] / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2008. – 512 с.

Надійшла 29.08.2010

УДК 658.3

В. В. МИЦА

Хмельницький національний університет

О. В. КРИВОНЧАК, В. М. СЕРВЕТНИК

Хмельницький економічний університет

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА І ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ РИНКУ

*Економічна ситуація в Україні в сучасний період не сприяє формуванню конкурентоспроможних суб'єктів господарювання і створенню розвиненого конкурентного середовища у вітчизняній економіці. Особливо це позначилося на збутовій політиці будівельних підприємств, адаптація якої до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища є основою її ефективності. Суттєве значення при цьому має те, що в нових умовах виробники повинні самі організувати процес збуту своєї продукції, використовуючи сучасні методи управління даним процесом.*

*The economic situation in Ukraine in the current period doesn't assist the formation of competitive entities and creation of developed competition in the domestic economy. This especially affected the distribution policy of building companies, which adaptation to changing conditions of internal and external environment is the basis of its efficiency. Thus the most important is that in new conditions, producers should organize themselves the process of marketing their products using modern methods of management of this process.*

*Ключові слова: аутсорсинг, ресурсний підхід, комплексна система керування підприємством.*

**Вступ.** Більшість великих та середніх підприємств, що колись були у державній власності, приватизовано. Деякі підприємства були приватизовані шляхом розподілу майна підприємства між працівниками даного підприємства. І це є одним із кроків, що робить наша країна на шляху до здорових ринкових відносин. В числі лідерів знаходиться і будівельна галузь. Світова практика показує, що для того, щоб підприємства ефективно працювали, слід застосовувати нову техніку та технологію виробництва, необхідно забезпечити їх конкурентоспроможність як на національному, так і на світовому ринках. Щоб успішно функціонувати в умовах конкуренції, підприємство в своїй діяльності повинно орієнтуватися на потреби ринку і на реалізацію досягнень НТП.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні особливо важливим є питання конкурентоспроможності українських підприємств будівельної галузі. Відомо, що функціонування збиткових підприємств за ринкової економіки неможливе, адже прибуток, як визначає і Господарський Кодекс України, є основною метою створення і функціонування підприємств. Вирішення

проблеми підвищення конкурентоспроможності українських будівельних організацій багато в чому пов'язане з вдосконаленням механізму їх господарювання, посиленням орієнтацій на мобілізацію внутрішніх резервів підвищення рентабельності. На цій основі кожна будівельна організація зможе вирішувати завдання підвищення своєї конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні аспекти даної проблеми знайшли своє висвітлення у роботах таких вчених, як О. Вороніна [4], С.А. Жукова [1], І. О. Семернікової, Н.В. Мешкової-Кравченко [2], С.Ф. Покропівного [3] і багатьох інших. Проблема управління збутом продукції на підприємстві розглядалася науковцями здебільшого відокремлено від питання підвищення ефективності організації виробництва, тому їх взаємозв'язок потребує поглибленого вивчення і аналізу. Враховуючи економічну ситуацію в країні сьогодні, виробники повинні самі організувати процес збуту своєї продукції, використовуючи сучасні методи управління даним процесом. Разом з тим, низка теоретичних і прикладних аспектів управління збутом потребують подальшого дослідження. Зокрема, необхідно відмітити, що методи управління збутом, достатньо ефективні в умовах розвинутої економіки, не можуть використовуватися у тому ж вигляді в умовах становлення українського ринку.

**Формування цілей.** Метою даної статті є вивчення та узагальнення основних шляхів оптимізації виробничої та збутової політики підприємств будівельної галузі.

Для досягнення поставленої мети нами були визначені наступні завдання: 1) вивчення міжнародних методів вдосконалення виробництва і збуту продукції у будівельній галузі; 2) підвищення конкурентоспроможності будівельних організацій шляхом вдосконалення їх структури; 3) визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу; 4) вивчення моделі управління збутом продукції на основі комплексної системи керування підприємством.

**Основний матеріал дослідження.** Вивчення досвіду роботи ряду зарубіжних будівельних фірм, які успішно функціонують, свідчить що значні резерви підвищення ефективності функціонування будівельних організацій можуть бути мобілізовані за рахунок вдосконалення їх внутрішньої структури за принципом аутсорсингу, тобто переведення внутрішнього підрозділу підприємства і пов'язаних з ними активів у відносно автономну форму, що бере на себе обов'язки виконання певного виду робіт або надання послуг протягом певного часу за обумовленими цінами. Спробуємо визначити, використання яких організаційно-правових форм господарювання допоможе вдосконалити структуру будівельних організацій з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Можливість здійснення заходів щодо аутсорсингу на будівельному підприємстві ґрунтується на положеннях Цивільного Кодексу України, в якому передбачено, що господарські товариства можуть бути засновниками (учасниками) інших господарських товариств. Виділення окремих підрозділів, що входять до складу будівельної організації, у відносно самостійній структурі, як свідчить досвід, найдоцільніше в організаційно-правовій формі господарського товариства.

У подальшому викладі будівельна організація, яка здійснює аутсорсинг, на підприємстві називатиметься материнською фірмою, а господарські товариства, що створюються шляхом виділення окремих підрозділів в автономні структури, називатимуться дочірніми фірмами. Господарським товариством є юридична особа, статутний капітал якої розділено на частки між учасниками. При цьому майно, передане учасниками товариства як внесок засновників (учасників) у статутний капітал, а також придбане товариством в процесі його діяльності, належить йому на правах власності [1, с. 238].

Чинним законодавством передбачено, що господарське товариство, окрім повного і командитного товариств, може бути створене однією особою, яка стає єдиним його учасником. Це положення дає право будівельним організаціям засновувати господарські товариства, залишаючи за собою право фактично управляти їх діяльністю. Господарські товариства можуть створюватися у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або з додатковою відповідальністю.

Внеском у статутний капітал господарського товариства можуть бути гроші, цінні папери, устаткування, будівельні машини, механізми, інші речі, майнові або інші відчужувані права, що мають грошову оцінку. Грошова оцінка внеску учасника господарського товариства здійснюється за згодою учасників товариства, а в окремих випадках вона підлягає незалежній експертній перевірці.

Материнська (головна) фірма, що є засновником нового господарського товариства, в порядку встановленому законодавством та установчими документами товариства, має право:

- 1) брати участь в управлінні товариством та в розподілі прибутку;
- 2) отримувати інформацію про діяльність товариства;
- 3) здійснювати відчуження частки в статутному капіталі товариства, цінних паперів, що підтверджують участь в товаристві у встановленому законом порядку;
- 4) інші права, встановлені засновницькими документами товариства.

У ході аутсорсингу доцільно використовувати такі організаційно-правові форми господарських товариств: товариство з обмеженою відповідальністю або акціонерне товариство [1, с. 246].

Товариство з обмеженою відповідальністю – це засноване одним або декількома особами (юридичними або фізичними) господарське товариство, статутний капітал якого поділено на частки, розмір яких визначається статутом. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його

зобов'язаннями і мають ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів. Досвід свідчить, що при виділенні окремих підрозділів будівельної організації в товариство з обмеженою відповідальністю, доцільно включити його основних менеджерів в число учасників, при цьому виділити для них частку в статутному капіталі в межах 10-15%. У будь-якому випадку частка материнської фірми в статутному капіталі створюваного товариства не повинна бути менше 80%, що забезпечує основному засновникові повний контроль за діяльністю нової структури.

Вищим органом управління товариства з обмеженою відповідальністю є загальні збори його учасників. Поточне керівництво діяльністю товариства здійснює виконавчий орган (колегіальний або одноосібний), підзвітний загальним зборам його учасників. Компетенція виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю, порядок ухвалення рішень і здійснення дій від імені товариства встановлюється законом і статутом товариства. Враховуючи, що на загальних зборах голоси розподіляються пропорційно часткам учасників в статутному капіталі, материнська фірма завжди має можливість проводити ті рішення, які відповідають її бізнес-стратегії. Слід звернути увагу на положення Цивільного Кодексу про те, що учасник товариства з обмеженою відповідальністю має право продати або іншим чином поступитися своєю часткою (її частиною) в статутному капіталі не тільки учасникам цього товариства, але і третім особам, якщо інше не передбачене статутом товариства. Практика свідчить, що в статуті доцільно обмежити цю можливість, оскільки у, так званих, третіх осіб може виникнути бажання сконцентрувати в своїх руках більше 50%.

За рішенням загальних зборів учасників товариство з обмеженою відповідальністю може бути перетворене в акціонерне товариство або виробничий кооператив.

Акціонерним є товариство, статутний капітал якого поділено на певну кількість акцій однакової номінальної вартості. Акціонерне товариство (АТ) самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, а учасники (акціонери) мають ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах вартості акцій, що їм належать [2, с. 24 – 25].

АТ, учасники якого можуть відчужувати акції, що їм належать, без згоди інших акціонерів, є відкритим товариством. Таке акціонерне товариство має право розповсюджувати акції шляхом відкритої передплати та купівлі-продажу на біржах. При цьому керівництво відкритого акціонерного товариства постійно повинно враховувати небезпеку втрати контрольного або блокуючого пакету акцій і витрати в цій ситуації можливості управляти виробничою діяльністю з урахуванням інтересів материнської фірми. У зв'язку з цим, при проведенні аутсорсингу на материнському підприємстві слід створювати дочірні фірми в організаційно-правовій формі, акції якого розподіляються тільки серед його засновників або іншого, заздалегідь визначеного, кола осіб. Таке товариство не має права проводити відкриту передплату на акції, що випускаються ним, або іншим чином пропонувати їх для придбання необмеженому колу осіб. Акціонери материнської фірми мають переважне право на придбання акцій, що продаються іншими акціонерами цього товариства.

Дочірнім підприємство визнається у разі, якщо між ним та іншим господарським товариством встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному фонді або загальних зборах чи інших органах управління дочірнього підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. При цьому, дочірнє підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями основного товариства. Але якщо з вини контролюючої фірми дочірнім підприємством було укладено не вигідні для нього угоди чи здійснено не вигідні операції, то контролююча фірма повинна компенсувати завдані збитки. Також, якщо дочірнє підприємство опинилося в стані неплатоспроможності і буде визнано банкрутом з вини основного товариства, то субсидіарну відповідальність перед кредиторами дочірнього підприємства нестиме контролююча фірма.

При проведенні заходів щодо аутсорсингу на базі підрозділу, що виділяється, може створюватися залежне господарське товариство. Для цього материнській фірмі повинно належати двадцять або більше відсотків статутного капіталу товариства з обмеженою відповідальністю або двадцять і більше відсотків простих акцій акціонерного товариства.

Українським законодавством допускається також виділення в межах аутсорсингу окремих підрозділів будівельної організації в самостійні юридичні особи у формі виробничого кооперативу. Кооператив створюється його засновниками на добровільних засадах в наслідок об'єднання фізичних та юридичних осіб на основі членства для спільної господарської та іншої діяльності з метою поліпшення свого економічного стану. Таким чином, законодавство України надає можливість широкого вибору організаційно-правових форм господарювання, використання яких дозволяє вдосконалити структуру будівельних організацій: від виробничого кооперативу до відкритого акціонерного товариства. Підприємству належить вибір конкретного рішення, яке залежить від виробничої програми і величини статутного капіталу структури, що виділяється, чисельністю її персоналу і ряду інших суб'єктивних чинників. Але за будь-якої схеми аутсорсингу на будівельних підприємствах це, як правило, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності будівельної організації, а саме, для підвищення ефективності виробництва та успішного зростання її інвестиційної привабливості.

Ще одним важливим підходом до покращення виробництва і збуту підприємства є визначення

показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу.

Як відомо, підвищення економічної ефективності виробництва означає зростання національного багатства і піднесення рівня життя кожного члена суспільства. На рівні країни головне місце відводиться приросту фізичного обсягу валового внутрішнього продукту у відсотках попереднього року, на рівні секторів і видів економічної діяльності – валовій доданій вартості в основних цінах, а на підприємствах – валовій доданій вартості у фактичних цінах. Проте зазначені показники характеризують тільки підсумки зробленого, не враховуючи обсяги залучених у виробництво ресурсів.

Загальноприйнято, що економічна ефективність – це показник, який співвідносить здобутий результат з поточними затратами, які зумовили цей ефект, чи використаними економічними ресурсами. Тобто результат зіставляється або зі спожитими ресурсами (поточними витратами за певний період), або зі застосованими ресурсами (сукупністю живої та уречевленої праці), які брали участь у виробництві товарів (послуг) за цей період. Відповідно розрізняють затратний і ресурсний підходи до визначення ефективності [3, с. 451 – 453].

Затратний підхід полягає в тому, що валовий випуск (валова продукція) розкладається на економічні елементи (статті). Одну частину цих статей відносять до ефекту (результату), а другу – до поточних затрат, причому розподіл статей досить умовний і залежить від мети аналізу. Так, під час розрахунку прибутковості оплати праці найманих працівників відносять до собівартості продукції, а коли розраховується додана вартість – до результату діяльності. Підвищення чи зниження показників ефективності витрат пов'язане тільки зі зміною внутрішньої структури валового випуску. Впровадження сучасної техніки, новітніх технологій і матеріалів, використання більш кваліфікованої робочої сили можуть не знайти відповідного відбиття у зміні структури і валового випуску (доходу), але ця обставина не свідчить про те, що ефективність виробництва залишається на попередньому рівні.

Ресурсний підхід враховує всі чинники виробництва (основні засоби, оборотні кошти, чисельність працівників) і теоретично придатний для оцінки рівня загальної економічної ефективності, проте застосувати його на практиці складно, так як кожен ресурс має власну економічну природу та одиниці виміру. Визначення їхньої сумарної величини з традиційних позицій, з допомогою різних коефіцієнтів перерахунку у вартісні чи трудові одиниці виміру, дає викривлені величини, ускладнює картину динаміки і порівняння з показниками інших підприємств. Найбільші ж проблеми виникають з таким чинником виробництва, як робоча сила [4, с. 29 – 37].

Вартість робочої сили (витрати на її відтворення) – це насамперед абстрактна, теоретична категорія. Взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником на ринку праці мають схожість з орендними відносинами, коли, наприклад, майно за погодженою плату здається на певний час (наприклад, в оперативний лізинг). Роботодавець цікавиться не стільки повною вартістю майна (робочої сили), скільки величиною плати за його використання (оплати праці) у продовж строку оренди, оскільки орендодавець (найманий працівник) залишається власником своєї робочої сили. Якщо бодай гіпотетично визначити вартість робочої сили на рівні економіки в цілому на той чи інший момент, то одержаний у такий спосіб ресурсний показник ефективності не може бути дієвим інструментом аналізу і прийняття управлінських рішень. Тому ресурсний підхід використовують частково – в знаменнику формули можуть проставлятися як окремі види ресурсів (основні засоби, оборотні кошти, наймані працівники), так і сума деяких з них, що мають вартісну оцінку.

Головне місце в аналізі й обґрунтуванні господарських рішень міг би зайняти інтегральний показник економічної ефективності виробництва, який відбивав би підсумок сумарної дії окремих показників, що характеризують різні сторони ефективності. Такий узагальнюючий показник зробив би довершеною систему оціночних показників і став би зручним інструментом прийняття економічних рішень. У вітчизняній і зарубіжній літературі пропонується безліч варіантів побудови такого показника. Як правило, вони зводяться до того чи іншого способу приведення одноразових і поточних витрат до єдиного виміру, вираження витрат живої та уречевленої праці в одному показнику, зведення в один показник продуктивності праці, рентабельності продукції, фондівіддачі та руху оборотних коштів, затрат поточної та минулої праці на одиницю продукції, сумарного економічного ефекту виробника і споживача. У широкому сенсі під ефективністю роботи будь-якого будівельного підприємства розуміють виробництво товару з найменшими витратами чи використання мінімального обсягу ресурсів для випуску даного обсягу продукції. Пропонується також використовувати два узагальнюючих показники ефективності виробництва. Перший являє собою відносну ефективність (продуктивність праці) як міру розпорядження на підприємстві конкретними ресурсами для своєчасного досягнення цілей, виражених через кількість і якість. Другим показником ефективності виробництва є ефективність операцій. Вона визначається ринковою вартістю продукції, поділеною на сумарні витрати ресурсів організації (загальну величину витрат організації).

Головна причина такої неоднозначності щодо ефективності полягає в тому, що традиційні методи передбачають обов'язкове протиставлення результатів (ефекту) зі споживаними ресурсами (поточними витратами) або застосованими ресурсами. У першому випадку протиставлення ефекту і поточних витрат, здійснюване в однакових вартісних одиницях виміру, є цілком коректним, проте не дає повної картини рівня та динаміки ефективності. Об'єктивну її оцінку міг би забезпечити ресурсний підхід, але протиставлення ефекту і застосовуваних ресурсів ускладнюється тим, що досі не вдається науково обґрунтувати різні

за своєю за своєю економічною природою чинники виробництва (основні засоби, оборотні кошти, кількість працівників) у вигляді зведеного (вартісного чи трудового) показника. Необхідно розробити принципово новий підхід, застосування якого не вимагає обов'язкового пристосування ефекту і зведеної (з допомогою всякого роду коефіцієнтів перерахунку) суми різноманітних ресурсів. В основу такого підходу слід покласти концепцію економії суспільної праці. Величину цієї економії можна визначити шляхом процесу перетворення економічних ресурсів об'єкта дослідження у кінцеві результати діяльності, під якими слід розуміти споживні вартості і вартість продукції.

У формування доходів будівельного підприємства в загальному включені всі чинники виробництва. Основні засоби й оборотні кошти переносять свою вартість або її частину на одержуваний продукт за участю живої праці. Якщо у процесі такого перетворення відбувається вивільнення капіталу і праці, має місце їх пряма чи відносна економія, то це засвідчує економію суспільної праці, підвищення продуктивності розглядуваного об'єкта. Пряма чи відносна економія чинників виробництва виникає тільки в тому разі, коли показники їх використання в кінці року вищі, ніж на його початку. Із загальної точки зору цю задачу можна розв'язати, якщо спиратися на засади системності, трансформації і відносності:

1. Системність. Об'єкт дослідження розглядається як виробнича система, вихідні параметри якої – це залученні до виробничого процесу економічні ресурси, що стають його чинниками: трудові ресурси – робочою силою, знаряддя праці – основними засобами, предмети праці – оборотними коштами. Вихідний параметр на рівні країни – валовий випуск, за рахунок якого задовольняються усі суспільні потреби у виробництві, споживанні та нагромадженні, а на нижчих рівнях – валовий дохід.

2. Трансформація (перетворення). Економічні ресурси розглядаються як потенційні складові майбутнього результату. У процесі виробництва і реалізації основні засоби й оборотні кошти переносять свою вартість на новостворену продукцію, формуючи тим самим, за участю живої праці, кінцевий результат. При чому кожен ресурс відповідно до свого економічного призначення в змозі формувати тільки свою частку вартості продукції.

3. Відносність. В економічних дослідженнях і практичних розрахунках широко використовується поняття відносної економії тих чи інших елементів витрат, економічних ресурсів у двох порівнюваних періодах. В останні роки постійне збільшення обсягів продукції (в ринкових цінах) в економіці України супроводжується безперервним зменшенням кількості найманих працівників. Тобто відсутній будь-який зв'язок між зміною поточних витрат на робочу силу (оплату праці) і кількістю працівників. Тому необхідно обсяги випуску в ринкових цінах скорегувати на індекси цін виробників, що дозволить отримати їх у незмінних цінах – ВВн.

$$ВВн = ВВ : ІАЦВ, \quad (1)$$

де ІАЦВ – агрегований індекс цін виробників.

Тоді продуктивність живої праці (ПП) слід подати як відношення обсягу в незмінних цінах (ВВн) до відповідної кількості працівників (N), тобто

$$ПП = ВВн : N. \quad (2)$$

Пропонований підхід дозволяє визначити такі показники на будь-якому рівні управління. Його універсальність полягає в тому, що, будучи за своєю природою ресурсним, він водночас відбиває затратний аспект ефективності виробництва. Якщо підприємство зменшило витрати на 1 грн продукції шляхом зниження, то за інших умов, це спричинить послідовне скорочення добового витрачання матеріалів, виробничих запасів, оборотних коштів. Оскільки чинники виробництва взаємозв'язані, то зміна у використанні одного з ресурсів може опосередковано посилити (або послабити) вплив іншого на підсумковий результат. Так, впровадження нової техніки, технології може призвести до зменшення фондодідачі, проте за рахунок зниження матеріальних витрат і трудомісткості виготовлюваної продукції, зумовленого впровадженням, економічна ефективність може значно підвищитися.

Основною програмою на будівельних підприємствах має бути розробка механізму управління збутом продукції на основі комплексної системи керування підприємством. Адже, ефективне управління збутом продукції неможливе без інтегрованого підходу до економічної діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати зусилля керівництва, структурних підрозділів і партнерів у наскрізному управлінні матеріальними та інформаційними потоками у логістичному ланцюзі «постачання – виробництво – продаж». Ця проблема вирішується лише впровадженням нових інформаційних технологій та інструментів при створенні автоматизованих систем управління підприємством (АСУП). В даний час значної популярності на ринку програмного забезпечення набувають комплексні інтегровані системи управління, засновані на сучасних концепціях ERP ("планування ресурсів підприємства"), CSRP ("планування ресурсів, синхронізованих з покупцем"), SEM ("стратегічне керування підприємством"), а також стандартах відкритих систем. Задача комплексної системи полягає в тому, щоб упорядкувати інформаційні потоки, надати ефективний доступ до даних менеджерам усіх рівнів для прийняття мотивованих управлінських рішень.

Запропонована система орієнтована на автоматизацію рішення задач, що виникають на всіх стадіях управлінського циклу: прогнозування і планування, облік і контроль реалізації планів, аналіз результатів, корекція прогнозів і планів. Така система дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси підприємства в комплексі, поєднуючи їх у загальне інформаційне поле. Дані інтегруються на рівні однієї бази даних; до неї звертаються користувачі з різних підрозділів підприємства, яким відповідають різні модулі системи. Завдяки цьому інформація, введена в систему на будь-якій ділянці, не пропадає, а стає доступною іншим модулям системи, коли в цьому виникає необхідність. Таким чином, відпадає дублювання при введенні інформації і спрощується процедура контролю за ходом операції. Складність економічних процесів, ієрархічність та багатомірність задач, необхідність застосування обчислювальної техніки при аналізі динаміки інформаційних потоків і виконанні традиційних маркетингових операцій, зокрема збутових, визначає використання методології загальної теорії систем.

Визначаючи систему управління збутом як динамічний процес, що являє собою сукупність входу, ядра і виходу, необхідно вивчати її як підсистему чи як частину інтегрованої системи керування підприємством. Основні модулі типових автоматизованих систем управління підприємством представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Модульна структура автоматизованих систем управління підприємством**

Бізнес-напрямок	Модулі і їхні функції
Інформаційна система керівника	Аналіз даних про господарську діяльність, контроль і керування діяльністю підприємства
Адміністративний контур	Управління проектами, система документообігу
Логістика	Управління договорами, управління постачанням, управління збутом, складський облік, розрахунки з постачальниками й одержувачами, управління якістю
Виробничий контур	Технічна підготовка виробництва, планування виробництва, облік матеріалів
Управління взаємовідносинами з клієнтами і партнерами	Маркетинг
Фінансовий контур	Фінансове планування, бухгалтерський облік, податковий облік, фінансовий аналіз (кредиторська і дебіторська заборгованість), оперативний облік руху матеріальних цінностей, консолідація
Управління персоналом	Облік кадрів, зарплата, табельний облік
Контур галузевих і спеціалізованих рішень	Роздрібна торгівля, претензійно-позивна робота, сервісне обслуговування, консигнація, управління транспортом, давальницька сировина, управління капітальним будівництвом
Контур системного адміністрування	Створення і інформаційна підтримка баз даних, обмін бізнес-документами, права доступу

Запропонований механізм управління збутом продукції на основі комплексної системи керування на будівельних підприємствах призначений для удосконалення збутової діяльності підприємства і підвищення ефективності його функціонування шляхом покращення якості та гнучкості в прийнятті управлінських рішень. Таким чином, використання даного механізму дозволить вивчити і науково обґрунтувати найважливіші моменти, пов'язані з плануванням виробничо-збутової діяльності підприємства і його стратегії функціонування на ринку, що необхідно в умовах нестабільності та зростаючої конкуренції.

**Висновки.** Керівник будь-якого будівельного підприємства щодня стикається з масою різноманітних питань і проблем, у тому числі і таких, які прямого відношення до діяльності підприємства не мають. Саме тому аутсоринг може стати кращим варіантом для грамотної і максимально ефективної організації робочого процесу. Сам термін «аутсоринг» означає передачу повноважень на здійснення якої-небудь діяльності стороннім організаціям. Це допоможе керівництву концентруватися на найбільш важливих завданнях, що мають пріоритетне значення для підприємства.

Ефективне управління збутом продукції будівельних підприємств неможливе без інтегрованого підходу до економічної діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати зусилля керівництва, структурних підрозділів і партнерів у наскрізному управлінні матеріальними та інформаційними потоками у логістичному ланцюзі «постачання – виробництво – продаж». Ця проблема вирішується лише впровадженням нових інформаційних технологій і інструментів при створенні автоматизованих систем управління підприємством.

Запропонована у даній роботі модель комплексної системи керування підприємством орієнтована на автоматизацію розв'язання задач, що виникають на всіх стадіях управлінського циклу: прогнозування і

планування, облік і контроль реалізації планів, аналіз результатів, корекція прогнозів і планів. Така система дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси підприємства в комплексі, поєднуючи їх у загальне інформаційне поле.

### Література

1. Жуков С. А. Аутсоринг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємництвом регіону / С. А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 238 – 246.
2. Семернікова І.О. Економіка підприємства : [навч. пос. (Курс лекцій)] / Семернікова І.О., Мешкова-Крвченко Н.В. – Херсон : ОЛДІ-плюс, 2007. – 312 с.
3. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : [підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного] – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
4. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу / О. Воронін // Економіка України. – 2007. – № 10. – С. 29 – 37.

Надійшла 10.08.2010

УДК 642.5.024 / 658012

А. Г. БАЛОГ

Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова

## УПОРЯДОЧИВАННЯ ПРОЦЕСА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Стаття присвячена дослідженню стратегії підприємства з допомогою розробки каскада цілей підприємства. Проводиться аналіз удосконалення процесу розробки стратегії підприємства.*

*The article is dedicated to the problem of development the strategy at the enterprise through the system of setting goals (aims, targets). Learning such process as development of the company's strategy.*

*Ключові слова: ціль, стратегія, бізнес-процес, стратегічна бізнес-одиниця, мотивація, фінанси, стратегічні показники.*

Стратегическое управление как научная концепция сформировалось на базе теории организации, управления и планирования предприятия, учета расходов, маркетинга, сконцентрировав в себе методологический аппарат этих теорий, объединив их для целей практического управления в новых хозяйственно-экономических условиях. Стратегическое управление и инструментарий, с помощью которого данное управление осуществляется, возникли как результат исторического развития национальных экономик, а также связанных с ними процессов: частые кризисные ситуации, нестабильная социальная и политическая обстановка, диспропорция развития разных областей экономики, высокий темп инфляции, дефицит финансовых средств, сильная зависимость предприятий от государственных органов, цен на сырье. Все перечисленные факторы повышают степень сложности и риски управления предприятием. В условиях нестабильной рыночной экономики проблемы стратегического выбора управления усложняются. Использование классических моделей не всегда возможно. Нестабильность, ограниченность ресурсов, риски внешней среды и конкуренция побуждают специалистов к поиску таких методов управления, какие будут оказывать содействие развитию деятельности предприятий. В настоящее время большинство предприятий в экономически развитых странах той или иной мерой используют методы стратегического управления, которые дают им возможность успешно приспосабливаться к изменениям условий конкуренции и требований общества.

Целью данного исследования является упорядочивание процесса разработки стратегии предприятия, так как данная проблема предприятия очень сложна и комплексна для всей системы менеджмента организации.

Проблема разработки стратегии компании была исследована многими учеными, такими как Дональд Трамп, Уильям Оучи, Ли Якокка, Игорь Ансофф, Дэвид Хасси, Питер Друкер, Филипп Котлер, Виханский и Наумов, Кузнецов Э.А. В своих работах они описывали процесс формирования стратегии предприятия, его рациональность и логичность.

### Постановка задачи

В данной статье рассматривается проблема упорядочивания и построения стратегии предприятия его влияния на управленческую систему компании как отправной точке развития стратегии предприятия. Изучению подвержены такие вопросы построения стратегии как достижение целей компании посредством кризиса и выявление стратегических преимуществ, влияющих на конкурентоспособность организации.

За последние 20 лет условия предпринимательской деятельности стали как никогда многообразными. И здесь не может быть единственно верного рецепта. Сегодня бизнесу нужна более четко продуманная и надежная модель, позволяющая находить выход из гораздо большего числа ситуаций и