

країн СНД, де також домінують кризові тенденції;

- значний відтік кваліфікованих інженерних кадрів, який за 2004-2008 рр. досяг 269 тис. осіб.

**Висновки і перспективи подальшого дослідження.** Підсумовуючи вище наведені факти та аналізуючи існуючі тенденції розвитку машинобудування, слід виділити наступні негативні чинники формування галузевої кон'юнктури: зниження інноваційної активності, незначні обсяги фінансування господарської діяльності, відсутність державної підтримки, повільний розвиток окремих видів машинобудування, тіньові механізми господарювання, погіршення показників ефективності функціонування та показників фінансового стану господарювання, погіршення матеріально-технічної бази господарської діяльності, скорочення кількості працівників, відсутність дієвої моральної та матеріальної мотивації, скорочення соціальної інфраструктури підприємств, критичне зростання зношеності основних засобів.

Щодо перспектив розвитку машинобудування, то використання ефективних механізмів господарювання (макроекономічних, в першу чергу, на рівні держави та внутрішньогосподарських – на рівні підприємства) дає підстави сподіватись на позитивні наслідки, хоча передбачаються і негативні тенденції. До позитивних відносять: покращення матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, розвиток персоналу на основі мотивації, покращення умов праці та формування соціальної інфраструктури, покращення показників ефективності, формування ефективного механізму контролю, покращення внутрішньогосподарського виробничого процесу за рахунок підвищення інноваційної активності та інвестиційної привабливості. До негативних: прискорення морального старіння та матеріальної зношеності основних засобів, збільшення кількості збиткових підприємств, брак власних коштів для фінансування виробництва, відсутність інновацій та розвитку науково-технічного забезпечення, скорочення інвестицій у галузь машинобудування з боку вітчизняних та іноземних інвесторів.

Перспективи подальшого дослідження слід намітити в руслі пошуку дієвих заходів реформування господарського механізму машинобудівних підприємств України.

#### Література

1. Данилишин Б. Машинобудування відновлює свої позиції / Б. Данилишин // Урядовий кур'єр. – 2009. – № 194 – С. 4.
2. Мельник О. Г. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства: сутність та індикатори оцінювання / О. Г. Мельник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент». – 2007. – № 606. – С. 46–51.
3. Петришин Н. Я. Система стратегічних показників діяльності машинобудівних підприємств / Н. Я. Петришин // Регіональна економіка – 2008. – № 4. – С. 173–184.
4. Товт Т. Й. Особливості фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні / Т. Й. Товт // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3 (81). – С. 102–108.
5. Шагуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування в Україні / О. О. Шагуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 57–63.
6. Шмідт М. П. Фінансово-економічна сутність управління корпораціями в машинобудуванні України / М. П. Шмідт, Я. В. Кудря // Фінанси України. – 2008. – № 8. – С. 53–62.

Надійшла 06.09.2010

УДК 338.46

О. Б. МОРГУЛЕЦЬ

Київського національного університету технологій та дизайну

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті відображено результати дослідження внутрішніх резервів формування конкурентних переваг на ринку послуг та розроблено пропозиції щодо забезпечення сталої конкурентоспроможності вітчизняних сервісних підприємств в нинішніх умовах господарювання, які відзначаються високою мінливістю та економічною нестабільністю.*

*Research results of internal backlogs of the forming competitive edges at the market of services are represented in the article. Suggestions are worked out in relation to providing of permanent competitiveness of domestic service enterprises in the present terms of manage which are marked with high changeability and economic instability.*

*Ключові слова: сфера послуг, економічна стійкість, стала конкурентоспроможність, конкурентні переваги, інновації, ризик-менеджмент.*

Сьогодні очевидним є факт того, що успіх будь-якої підприємницької ініціативи визначається, перш за все, не раціональною організацією праці, наявністю тих або інших ресурсів чи технологій, а гнучкістю і умінням своєчасно пристосовуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Постачальники,

споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, торгові організації, державні органи є саме тими основними змінними чинниками, що знаходяться поза межами впливу менеджменту підприємства і вимагають особливої уваги та контролю.

Таким чином, в умовах постіндустріального розвитку економіки України принципово змінюються вимоги до суб'єктів господарювання. В зв'язку з цим, актуальною стає проблема забезпечення економічної стійкості та сталої конкурентоспроможності вітчизняних підприємницьких структур. Середовище змінюючись вимагає впровадження відповідних перетворень в діяльність підприємств. Вчасна адаптація до вимог середовища вдосконалює і зміцнює господарську систему підприємства роблячи її стійкою до більшості ризиків.

Проблема сталої конкурентоспроможності не оминає і сферу послуг, яка на сьогоднішній день стрімко прогресує в розвитку і стає пріоритетною як для світової економіки, так і для національної економіки України. Охоплюючи торгівлю і транспорт, фінанси і страхування, комунальне господарство, освітні та медичні установи, шоу-бізнес тощо, сфера послуг займає більше 40 % у ВВП України та забезпечує робочими місцями понад 55 % зайнятих в її економіці людей [1]. Разом з тим висока конкуренція на ринку послуг, особливо з боку іноземних компаній, політичні й економічні негаразди та недосконалість правова система не дозволяють вітчизняним сервісним підприємствам сміливо дивитися в майбутнє. З огляду на вище означені проблеми розробка науково-практичних пропозицій щодо забезпечення сталої конкурентоспроможності без сумніву є актуальною як для вітчизняних сервісних підприємств, так і для усіх інших, які прагнуть стійкого економічного розвитку.

**Аналіз літературних джерел з даної тематики.** Не так давно сфері послуг та зокрема управління сервісною діяльністю приділялося дуже мало уваги. Однак реформування і перехід економіки країни до ринкових методів господарювання сприяли комерціалізації сфери послуг, що привабило до неї підприємницькі структури. Стрімкий розвиток даної сфери економіки привернув до себе увагу не тільки підприємців, а й науковий світ. Так, серед незначної кількості опублікованих на сьогоднішній день робіт, що розкривають сутність і особливості економічних та управлінських процесів у сервісній діяльності, як основні можна виділити: серед вітчизняних авторів – посібник за редакцією В.В. Апопії; праці О.В. Пашука; О. Решетняк; В.І. Куценка; серед російських й інших зарубіжних авторів – В.Е. Гордіна і М.Д. Сущинську; Т.Д. Бурменко; Л. Демидову; А.Е. Саак і Ю.А. Пшеничних; С. Loveloc; С. Gronoos.

Необхідно зауважити, що здебільшого вітчизняні автори намагаються адаптувати класичну теорію менеджменту до загальних особливостей сервісної діяльності, беручи до уваги ринкові умови господарювання і мінливість економічної ситуації в країні. Та з огляду на їх недостатню кількість не можна стверджувати про достатній рівень вивчення даної проблеми. Тому, дослідження внутрішніх резервів конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринку послуг та розробки щодо забезпечення стабільності їх функціонування можна вважати актуальним і такими, що сприяють науковій обґрунтованості діяльності сервісних підприємств та їх економічному розвитку.

**Постановка завдання.** Сфера послуг, сьогодні, є однією з найважливіших і швидкозростаючих складових світової економіки. В умовах економічної глобалізації саме вона стає одним із впливових чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, покращення добробуту населення. Разом з тим в Україні сфера послуг почала розвиватися зовсім недавно, і її нинішній стан не можна назвати задовільним. Так, з огляду на стан окремих ринків послуг [3], можна відзначити, що найгірше становище, на сьогоднішній день, має ринок послуг пралень та хімчисток. За останні три роки об'єми наданих послуг зменшилися на 25–30 %. Негативний вплив на бізнес даних підприємств спричинила часткова відмова від послуг ресторанних мереж і салонів краси. У сегменті приватних замовлень справи ще гірші, клієнтська база зменшилася майже на 70 %. Враховуючи дану тенденцію, все більше підприємств замислюються про доцільність підтримки даного виду бізнесу. На другому місці за збитками знаходиться ринок послуг ремонтних майстерень. У багатьох з них справи давно йдуть не найкращим чином, особливо якщо враховувати той факт, що деякі виробники збільшили терміни гарантійного обслуговування, після закінчення якого споживачі все частіше вважають за краще купувати нові прилади, а не ремонтувати застарілі.

У кращому стані знаходиться ресторанний бізнес, ринок салонів краси та корпоративного страхування. Щоб утриматися на плаву їм доводиться знижувати вартість послуг і пропонувати додаткові. Щодо ринку послуг телефонії, то збільшення абонплати дало можливість операторам зв'язку частково компенсувати недоотримані із-за нестабільності валютного курсу доходи за міжнародний зв'язок. Досить стабільний стан має ринок реклами та маркетингу завдяки своїм перспективам. Найкраще становище на сьогоднішній день має ринок послуг автозаправок України.

Все це ще раз доводить, що сервісні підприємства особливо потребують науково-методологічних розробок, які підтримають сталість і забезпечать їх економічний розвиток в довгостроковій перспективі. Таким чином, за мету дослідження було поставлено виявлення внутрішніх резервів формування конкурентних переваг та розробку пропозицій щодо забезпечення сталої конкурентоспроможності вітчизняних сервісних підприємств.

**Результати дослідження.** Особливості формування конкурентних переваг на ринку послуг.

Досягнення цілей підприємства в сфері обслуговування визначається попитом на його послуги у споживачів. В умовах конкурентного ринку, що пропонує вибір виробників послуг, попит на ту чи іншу послугу залежить від результатів порівняння споживачами споживчих і вартісних якостей послуги з аналогічними на ринку. Здатність сервісного підприємства одержати перемогу в конкурентній боротьбі залежить від наявності у нього значних переваг в порівнянні з конкурентами.

Отже, саме конкурентні переваги, які характеризують особливості послуги або торгової марки, створеної підприємством є інструментом конкурентної боротьби на ринку послуг. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими і відноситися як до самого продукту (базової послуги), так і до додаткових товарів чи послуг, що супроводжують базову.

Формування конкурентних переваг послуг вимагає врахування ряду важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування [2]:

- відповідність властивостей послуги потребам конкретного сегменту ринку;
- поява особливих характеристик послуги, що не супроводжуються зниженням рівня виробництва;
- врахування особливого значення «зовнішніх» по відношенню до послуги характеристик, що формуються в процесі розподілення, просування і ціноутворення;
- врахування тимчасового характеру конкурентних переваг та локального конкурентного середовища;
- врахування особливостей послуги як товару.

Головною умовою формування конкурентних переваг на ринку сервісного обслуговування є цінність послуги, яка є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги. Тому, важливим моментом для появи конкурентної переваги послуги є не просто наявність певної особливості послуги, а її відповідність потребам конкретного сегмента ринку. Більше того, найчастіше конкурентна перевага послуги в межах одного споживчого сегмента робить цю послугу неприйнятною для іншого.

Конкурентні переваги окремих послуг мають тимчасовий характер і тісно пов'язані з циклом життя послуги й безперервною зміною кон'юнктури ринку. При цьому необхідно враховувати і використовувати особливі властивості послуг як товару.

Високий рівень культури обслуговування та професійність сервісного персоналу є однією з найважливіших конкурентних переваг підприємств у сфері послуг. Покупець найчастіше розглядає продавця послуг як експерта, довіряючи його компетенції. У цьому сенсі майже завжди продавець послуги є її невід'ємною частиною.

Управління конкурентоспроможністю послуг є безперервним процесом, який пов'язаний з необхідністю вчасно реагувати на зниження будь-якого з показників конкурентоспроможності, із прийняттям відповідних заходів, здатних попередити втрати ринкових позицій й фінансових ресурсів, наприклад, припиненням виробництва, модернізацією послуги, зміною сегменту ринку.

Підтримка конкурентоспроможності вироблених послуг з урахуванням неминучості їх відновлення в тому, або іншому вигляді забезпечується ресурсним потенціалом організації, який і визначає конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність характеризують економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські та інші можливості підприємства та його вміння пристосовуватися до їхніх змін, беручи до уваги також динаміку його успішності у минулому.

Інновації як спосіб забезпечення конкурентоспроможності. Сервісний менеджмент сьогодні – це перш за все управління на основі постійних нововведень. Найважливішим аспектом в процесі досягнення сталої конкурентоспроможності стають інновації – процес постійного оновлення в усіх сферах підприємства.

Необхідність впровадження інновацій стимулюють конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог ринку. Важливість їх використання також обумовлюється змінами демографічного, економічного і соціального порядку, мінливими споживачькими запитами і бажаннями, змінами в психології сучасної людини. Вплив цих чинників призводить до того, що інновації в сучасних умовах стають для підприємств сфери послуг головним середовищем виживання на ринку. Нововведення повинні впроваджуватися в міру потреби ринку, а менеджер зобов'язаний передбачати їх необхідність і доцільність.

Будь-які нововведення повинні проводитися на основі систематичного, комплексного аналізу різних сторін роботи підприємства, головне в якому – порівняти отримані результати не з уже досягнутими, а з тим потенціалом ринку, який є в даний час. Мета такого аналізу – визначити, наскільки повно використовує підприємство можливості ринку.

Впровадження інновації носить імовірнісний характер. Іншими словами, не можна заздалегідь з повною впевненістю стверджувати, що нововведення приживеться. Складні нововведення важко планувати. Крім того, нововведення можуть викликати конфлікт інтересів як всередині колективу, так і у взаємодії з партнерами, споживачами.

Все це змушує звертати особливу увагу на процес впровадження. І, в першу чергу, необхідно залучати до цього процесу фахівців інноваційного менеджменту, які професійно займаються управлінською діяльністю по впровадженню інновацій в роботу підприємства. Але в цілому ефективне інноваційне

впровадження дозволяє підприємству підвищити прибутковість процесу надання послуг, зміцнити діловий імідж, стабілізувати своє становище на ринку в цілому.

Забезпечення економічної стійкості шляхом впровадження ризик-менеджменту. Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі і підприємства сфери послуг, пов'язана з ризиком, у силу того, що воно функціонує у середовищі, що характеризується складністю і динамізмом. Крім того, управління сервісним підприємством – це, перш за все, управління на основі постійних нововведень, що було доведено вище. А така модель інноваційного розвитку носить ризиковий характер, оскільки передбачає постійні зміни асортименту, пропозицій, цін на них і т. д. Щоб вижити в умовах сьогодення, потрібно зважуватися на сміливі, нетривіальні дії, а це підсилює ризик.

Ризик є невизначеністю стосовно можливих втрат на шляху до мети. Ризиковану ситуацію, як правило, супроводжують три умови: наявність невизначеності; необхідність вибору альтернативи; можливість оцінити ймовірність здійснення альтернатив.

Найбільш небезпечними для ведення цивілізованого бізнесу є такі зовнішні фактори ризику: несумлінність ділових партнерів; корумпованість державних структур; політична та фінансова нестабільність; обмеження прав підприємців державними органами і посадовими особами.

Не менш численні і внутрішні фактори, що впливають на рівень підприємницького ризику, основними з яких є: стратегія підприємства; принципи діяльності компанії; ресурси та їх використання; якість і рівень використання маркетингу та менеджменту.

Зважаючи на важливість вчасного передбачення і запобігання підприємницьких ризиків рекомендуємо дотримуватися основних принципів ризик-менеджменту в сервісній діяльності [6]:

По-перше, не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал. Перш ніж прийняти рішення в умовах ризику, підприємець повинен:

- визначити максимально можливий обсяг збитку у разі настання ризикової події;

- зіставити його з обсягом вкладеного капіталу та усіма власними фінансовими ресурсами і визначити, чи не призведуть ці збитки до банкрутства підприємства.

По-друге, необхідно думати про наслідки ризику. Підприємець, знаючи максимально можливу величину збитку, повинен визначити, до чого вона може призвести, яка ймовірність ризику. На основі цієї інформації необхідно прийняти рішення про власну відповідальність за ризик, передачі ризику на відповідальність іншій особі (випадок страхування ризику) або про відмову від ризику (тобто від заходу).

По-третє, не можна ризикувати великим заради малого. Перш ніж прийняти рішення про впровадження заходу, що містить ризик, необхідно порівняти очікуваний результат (віддачу) з можливими втратами, які понесе підприємець у разі настання ризикової події. Тільки при прийнятному для підприємства співвідношенні віддачі і можливих втрат слід приймати рішення щодо реалізації ризикового проекту.

У теорії і практиці управління ризиком склався ряд правил, на основі яких здійснюється вибір прийому управління ризиком – уникнення, зниження ступеня ризику або його прийняття. Основними з цих правил є наступні:

- максимум виграшу (з можливих варіантів, що містять ризик, вибирається той, який дає найбільшу ефективність результату при мінімальному або прийнятному для інвестора ризику);

- оптимальна ймовірність результату (з можливих рішень вибирається те, при якому ймовірність результату є прийнятною для інвестора, при цьому з усіх варіантів обирається той, за якого виграш максимальний);

- оптимальне коливання результату (з можливих рішень вибирається те, при якому ймовірності виграшу і програшу для одного і того самого ризикового вкладення капіталу мають найменший розрив);

- оптимальне поєднання виграшу і величини ризику (з можливих рішень вибирається те, що дозволяє отримати очікуваний виграш і одночасно уникнути великого ризику, тобто у якого співвідношення доходу та втрат є найбільшим).

Керуючись зазначеними правилами, підприємець може прийняти рішення про збільшення ступеня ризику, якщо воно не перевищує прийнятні для підприємства втрати і забезпечує суттєве зростання прибутку.

Таким чином, в основі ризик-менеджменту лежать цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу в невизначеній господарській ситуації. Кінцева роль ризик-менеджменту полягає в отриманні найбільшого прибутку при оптимальному співвідношенні прибутку і ризику.

**Висновки.** Процес забезпечення сталої конкурентоспроможності сервісного підприємства на даному етапі розвитку вітчизняного ринку послуг полягає у створенні особливих характеристик або певного особливого сполучення характеристик його ресурсного потенціалу, що забезпечують динамічну підтримку конкурентоспроможності вироблених послуг. Ресурсний потенціал при цьому повинен охоплювати відчутні й невідчутні активи організації, сформовані як у зовнішньому середовищі – на ринку (наприклад, імідж, місце розташування, відносини з постачальниками), так і у внутрішньому – на підприємстві (наприклад, навички працівників і оригінальні технології виробництва і збуту).

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