

11. Kolot, A.M. (2009), "Social cohesion as a doctrine ensure the stability of society in terms of global challenges", *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 7, pp. 11-19.
12. Koulman, D.S. (2001), "Social and human capital", *Obshchestvennye nauki i sovremennost*, no. 3, pp. 122–139.
13. Mishyn, Yu. (2010), "Social capital in modern economic system", Thesis abstract for Cand. Sc. (Econ.), Kyiv, Ukraine, 21 p.
14. Rusinova, N. and Safronov, V. (2015), "Health and social capital: the conflicting results of studies", available at: <http://demoscope.ru/weekly/2015/0647/analit01.php>.
15. Blom, R. etc (2005), "The social capital of trust and managerial strategy", *Mir Rossii*, no. 2, pp. 126–159.
16. Fukuyama, F. (2008), *Doveriye: sotsialnyye dobrodeteli i put k protsvetaniyu* [Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity], Trans. from Eng. Pavlova D., Kiryushchenko V., Kolopotina M., Izdatelstvo ACT, Moscow, Russia, 730 p.
17. Maddison, A. (1991), *Dynamic Forces in Capitalist Development: A Long-Run Comparative View*, Oxford University Press, New York, 333 p.
18. Putnam, R. and Cox, E. (2004), *Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society*, Oxford University Press, New York, 522 p.

УДК 338.45: 691

Витвицький Я.С.,
д.е.н., професор
Андрусів У.Я.,
аспірант кафедри економіки підприємства
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

Vytyvtskyi Ya.S.,
dr.sc.(econ.), professor
Andrusiv U.Ya.,
graduate student of the department of economics enterprise
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

MANAGEMENT MECHANISM FOR ENTERPRISES OF PRODUCTION OF CONSTRUCTION MATERIALS ON INNOVATION PRINCIPLES

Постановка проблеми. Кризові явища в економіці торкнулися майже усіх країн світу. Швидкість їх подолання залежить від соціально-економічних особливостей розвитку окремої країни та потенціалу, сформованого окремими підприємствами. Ситуація у вітчизняній промисловості виробництва будівельних матеріалів також потребує кардинальних змін. Для окремого підприємства в сучасних умовах необхідні зміни звичних зв'язків, традиційних методів, правил та принципів господарювання, існуючих організаційних структур [1]. Ці зміни вимагають перегляду підходів до того, як управляти підприємствами, вести справи, досягати успіху. Їх практичну реалізацію необхідно пов'язувати із формуванням та застосуванням сучасних механізмів управління підприємствами.

Діючі на сьогодні механізми управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів (ПСВБМ), здебільшого спрямовані на подолання наслідків кризових явищ, модифікацію чинників конкурентоспроможності, а не на пошук нових джерел економічного зростання. Такий підхід частково вирішує проблеми покращення стану підприємств та не враховує тих вимог, яких потребують сучасне зовнішнє та внутрішнє оточення підприємства. Тому, актуальним за теперішніх умов є формування такого механізму управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів, який сприятиме збільшенню обсягів виробництва продукції, підвищенню ефективності їх діяльності та відповідатиме сучасним вимогам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вихід на новий якісний рівень розвитку вітчизняних підприємств виробників будівельних матеріалів має супроводжуватись удосконаленням діючих механізмів управління. Багато дослідників [2–8] присвятили свої роботи питанням розвитку підприємств на інноваційних засадах, проте досі недостатньо вирішеними залишаються проблеми розробки комплексного механізму управління підприємств із застосування сучасних технологій

управління. У цих роботах зазначається, що основним критерієм їх вибору доцільно обирати ефективність діяльності, що визначає рівень компенсації понесених управлінських витрат. Г. Кунц та С.О. Донел стверджують, що ефективне управління – це управління за обставинами або ситуаційне управління. Воно передбачає застосування спеціальних знань у певній сфері діяльності, вирішенні практичних проблем для досягнення найкращих результатів у конкретній ситуації [9].

Проте залишаються невирішеними окремі питання пов'язані з механізмом управління підприємствами, зокрема у сфері виробництва будівельних матеріалів на інноваційних засадах.

Постановка завдання. Метою статті є розробка механізму управління інноваційним розвитком підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів, котрий сприятиме ефективному використанню їх ресурсного потенціалу та підвищенню ефективності діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Механізм управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів, у першу чергу, має базуватись на світовому досвіді роботи галузей, пов'язаних із виробництвом будівельних матеріалів.

Основні елементи пропонованого нами механізму управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів представлено на рисунку 1.

Перш за все, механізм управління має бути максимально адаптованим до існуючого макросередовища. До елементів макросередовища потрібно віднести державну та регіональну політику раціонального використання запасів корисних копалин та сировини для виробництва будівельних матеріалів. Адже, від наявності сировини, її раціонального використання, залежить безпосередньо вартість будівельних матеріалів.

Світова політика раціонального використання запасів корисних копалин ґрунтується на принципах прозорості видобувних галузей. Міжнародний стандарт забезпечення прозорості видобувних галузей (Extractive Industries Transparency Initiative, EITI) впроваджений у 40 країнах світу.

Перевагами приєднання до EITI є [10]:

- 1) посилення бюджетного контролю і нагляду за користування надрами;
- 2) встановлення довіри громадян до державних установ;
- 3) сприяння пом'якшенню конфліктів між урядом, підприємствами та населенням;
- 4) забезпечення використання більшої частини рентних доходів від видобутку вапняку, мергелю, гіпсу та інших корисних копалин на користь місцевих громад;
- 5) прийняття різних програм, спрямованих на боротьбу з корупцією і забезпечення соціально спрямованого управління;
- 6) покращення інвестиційного клімату.

Запровадження EITI посилає міжнародним інвесторам позитивний сигнал про прихильність уряду до посилення прозорості і підзвітності. Країна, у такому випадку, може сприйматись як привабливий об'єкт інвестицій.

Що стосується рівня державного управління у сфері раціонального використання запасів сировини (мергелю, вапняку, гіпсу і т.д.) для виробництва будівельних матеріалів в Україні, то тут необхідна системна та клопітка праця з його покращення.

Основою роботи з підвищення ефективності використання мінеральної сировини має бути формування державної програми з ресурсозбереження та використання вторинних ресурсів на підприємствах досліджуваної промисловості. Тому на державному рівні мають більш ефективно працювати низка галузевих інституцій з управління та контролю за раціональним використанням запасів вапняку, гіпсу та мергелю для виробництва будівельних матеріалів, а саме:

- міністерство регіонального, будівництва та житлово-комунального господарства, яке на теперішній час є органом виконавчої влади з такими основними завданнями: реалізація державної політики у галузі будівництва, будівельної індустрії, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури; сприяння впровадженню у будівництво прогресивних проектних рішень, нових будівельних матеріалів, конструкцій та виробів; формування пропозицій з питань розвитку територій; координування роботи будівельних організацій, підприємств будівельної індустрії та промисловості будівельних матеріалів.

- міністерство екології та природних ресурсів, основними напрямками діяльності якого повинні бути: забезпечення обґрунтованої оцінки ресурсів (вапняк, мергель, пісок, щебінь); видача ліцензій на право розробки кар'єрів спільно із Державною службою геології та надр України (Держгеонадра) та контроль за виконанням умов ліцензії; забезпечення екологічної безпеки при розробці кар'єрів;

- Державна служба геології та надр, що здійснює державний контроль за геологічним вивченням надр та раціональним і ефективним їх використанням [11].

Ефективність управління значною мірою залежить від принципів, покладених в його основу. До загальних принципів управління слід віднести: принцип системності, принцип компетентності, а також принципи цілеспрямованості, науковості, плановості, економічної ефективності [12, с. 201].

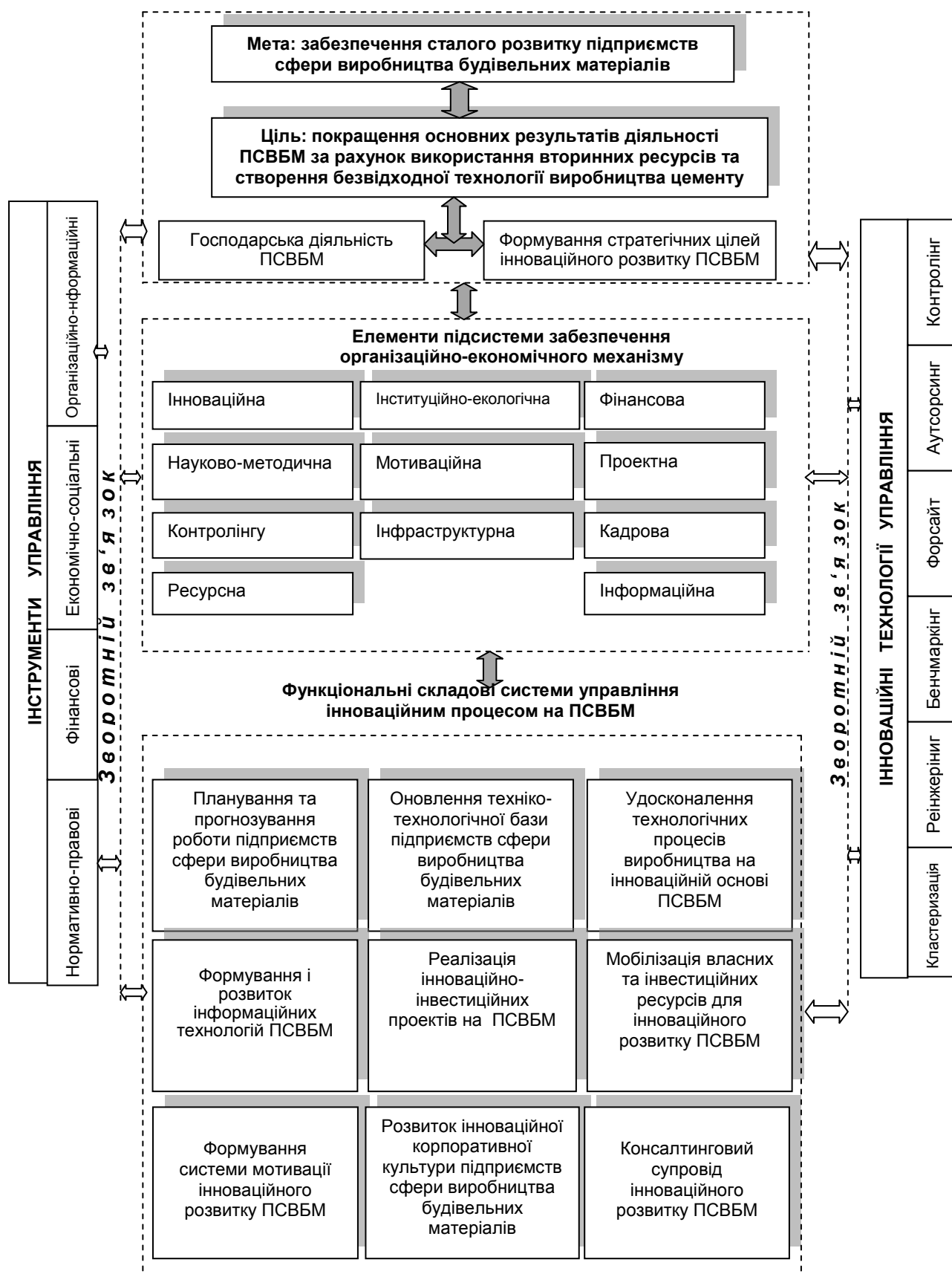


Рис. 1. Візуалізована схема механізму управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів

Джерело: авторська розробка

Крім перелічених вище принципів, при управлінні підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів доцільно застосовувати деякі спеціальні принципи, а саме:

- забезпечення прозорості і максимально можливої формалізації критеріїв контролю за раціональним використанням сировини для виробництва будівельних матеріалів;
- оптимізації економічних інтересів держави, виробника будівельних матеріалів та інвестора;
- синергізму для отримання результатів на рівні не одного досліджуваного підприємства, а всієї галузі;
- інноваційності – розробка та застосування прогресивних технологій виробництва та управління.

Для ефективного функціонування підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів доцільно використовувати увесь спектр адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління.

Адміністративні методи управління – це методи підпорядкування, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників. Ці методи включають [13, с. 110]:

- 1) організаційні методи впливу, що реалізуються через документи тривалої дії – закони, положення, статuti, укази, інструкції, правила, вимоги, норми, акти, протоколи тощо;
- 2) розпорядчі методи впливу – реалізуються через накази, розпорядження, вказівки;
- 3) дисциплінарні методи впливу – виражаються через зауваження, догани, переміщення і звільнення посадових осіб тощо.

Недоліком цих методів є примусовий характер і відсутність стимулювання при прийнятті рішень для досягнення поставлених цілей, а перевагою є швидкість і конкретність дій для забезпечення розвитку підприємств.

Економічні методи управління є ефективнішими з позицій теорії мотивації і їх застосування можливе за допомогою різноманітних економічних важелів (цін, платежів, податкових пільг та покарань). Вигіднішим і прибутковішим є дотримання економічного законодавства та зобов'язань ніж їх порушення [14].

Соціально-психологічні методи управління реалізуються через врахування та використання інтересів соціуму досліджуваних підприємств. Потрібно зазначити, що при належній увазі до проблем формування і розвитку кадрового потенціалу можна забезпечити максимальний ефект від управлінських рішень.

Методи управління не можна розглядати відокремлено від функціональної системи механізму управління підприємствами, оскільки процес управління реалізується саме через виконання функцій управління.

Функції механізму управління в межах діяльності підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів повинні базуватись на класичних функціях теорії управління підприємством: плануванні, організації, мотивації та контролі [15, с. 52]. Ці функції мають виконуватись відповідними структурними підрозділами підприємства.

Для функціональних складових у системі управління інноваційними процесами на ПСВБМ передбачають виконання таких функцій:

- планування та прогнозування роботи підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів;
- оновлення техніко-технологічної бази підприємств;
- удосконалення технологічних процесів виробництва на інноваційній основі;
- формування і розвиток інформаційних технологій;
- реалізація інноваційно-інвестиційних проектів на підприємствах;
- мобілізація власних та інвестиційних ресурсів для інноваційного розвитку;
- формування системи мотивації інноваційного розвитку підприємств;
- розвиток інноваційної корпоративної культури підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів;
- консалтинговий супровід інноваційного розвитку.

Планування і організація виробництва має відбуватись з максимальним використанням сучасних досягнень цих напрямів економічної й управлінської науки.

Мотивація діяльності підприємств виробників будівельних матеріалів можлива шляхом зменшення податкових платежів, надання пільг, дотацій у разі застосуванні вторинних ресурсів при виробництві будівельних матеріалів.

Зовнішній контроль за діяльністю підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів має здійснюватись органами територіальних управлінь Держгірпромнагляду, міжрегіональними територіальними органами, які є структурними підрозділами апарату Держгеонадр України. Внутрішній контроль має здійснюватись шляхом застосування системи контролінгу, про який детальніше йтиметься далі.

Також, для ефективного функціонування механізму управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів пропонується застосовувати такі основні інструменти управління, як: нормативно-правові, фінансові, економічні, техніко-технологічні, маркетингові, екологічні та використовувати відповідні показники, що дозволяють провести оцінювання дієвості кожного інструменту [16, с. 11].

Безумовно, що для більш ефективного управління підприємствам будівельної промисловості доцільно використовувати і сучасні управлінські технології, а саме: форсайт; бенчмаркінг; реінжиніринг бізнес-процесів; аутсорсинг; контролінг.

Однією з найбільш сучасних і прогресивних управлінських технологій, що використовується при стратегічному плануванні, є форсайт – передбачення майбутнього [3, с. 358]. Форсайт слід розглядати, як можливість заглянути у майбутнє, для визначення перспективних напрямків розвитку підприємств будівельної індустрії, з метою виявлення нових високо-технологічних технологій для виробництва будівельних матеріалів, що принеситимуть найбільші не тільки економічні, а й соціальні й екологічні вигоди.

Для того, щоб вдосконалити процес стратегічного управління на підприємствах сфери виробництва будівельних матеріалів, окрім форсайту, доцільно запроваджувати і технологію бенчмаркінгу. Для цього, спочатку потрібно визначитись, з ким ми хочемо порівнювати наше підприємство та що саме ми будемо порівнювати, тобто види бенчмаркінгу [17, с.18]. Існують такі види бенчмаркінгу:

- внутрішній бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині самого підприємства (наприклад, дочірні підприємства), порівнюються характеристики виробничих одиниць, які схожі за аналогічними процесами;
- зовнішній бенчмаркінг, при здійсненні якого еталонами є компанії (продукти, послуги, процеси, функції) глобального, національного або регіонального рівня;
- функціональний бенчмаркінг – порівняння визначеної функції двох або більше підприємств у тому ж секторі;
- стратегічний бенчмаркінг – забезпечення довготривалих конкурентних переваг та стратегічних пріоритетів;
- бенчмаркінг процесу – діяльність по зміні визначених показників та функціональності для їх співставлення з підприємствами, характеристика яких є бездоганною в аналогічних процесах.

Зовнішній бенчмаркінг можна розділити на наступні види:

- функціональний або галузевий (аналогічний конкурентному, проте охоплює більше число суб'єктів господарювання галузі);
- глобальний (вивчається велика кількість даних за різними суб'єктами господарювання з метою виявлення найуспішнішого досвіду незалежно від галузі) [18, с. 35].

У індивідуальному бенчмаркінгу ініціатором і, відповідно, реципієнтом кращої практики в процесі дослідження та порівняння є один суб'єкт господарювання [19, с.23].

Регіональний бенчмаркінг застосовується задля визначення напрямів інфраструктурного забезпечення регіонального розвитку.

Отже, як бачимо, що існує значна кількість видів бенчмаркінгу, які можуть застосовувати підприємства сфери виробництва будівельних матеріалів при здійсненні стратегічного управління.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю з використанням стандартного процесу бенчмаркінгу складається з низки етапів: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація [20, с. 36].

Першим етапом процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю є планування, яке має на меті визначення критичних факторів успіху, вибір процесу бенчмаркінгу, документування процесу, розробку показників. На другому етапі – пошуку – здійснюється вибір партнерів для бенчмаркінгу. Розуміння та документування процесу партнера за показниками і на практиці здійснюється на третьому етапі бенчмаркінгу – спостереження. Ідентифікація “відхилень” в показниках та пошук їх причин проходить на четвертому етапі бенчмаркінгу – аналізу. Вибір найкращої практики процесу, пристосування його до умов роботи своєї компанії, запровадження змін, все це заключний етап – адаптація.

З метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів також доцільно активно використовувати процесний підхід в управлінні, який вже давно довів свою ефективність у розвинених країнах. Українська практика управління підприємствами перебуває лише на початковому етапі застосування цього підходу. Проте, варто більше уваги зосередити саме на покращенні бізнес-процесів, адже звичні для всіх організаційні структури управління дуже часто відстрочують розвиток компанії через недоліки в системі управління, зокрема, через втрату найдорожчого, не поновлюваного і не накопичувального ресурсу сьогодення – часу, адже якщо втрачається час, то втрачаються і потенційні можливості.

Результати проведених досліджень та світова практика доводять, що вітчизняні підприємства для цього мають все активніше залучати у процеси управління реінжиніринг. До основних переваг цієї управлінської технології можна віднести простоту проведення оптимізації як самих бізнес-процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються у цих процесах, особливо людських. При використанні процесно-орієнтованого підходу в управлінні сам бізнес-процес стає регулятором якості його складових процедур, будучи орієнтованим на реального ринкового клієнта. Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення –

копосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності їх діяльності.

Для підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів реінжиніринг необхідно застосовувати для перепроєктування окремих найбільш не досконалих, техногенно небезпечних, енерго та матеріаломістких бізнес-процесів на технологічно відсталих підприємствах, створюючи більш ефективні робочі процеси і операції, визначаючи та вибираючи відповідні прогресивні технології, у тому числі інформаційні, і способи їх застосування. Вважаємо за доцільне наголосити, що, на думку автора роботи [21], технологія реінжинірингу фокусується на «...об'єднанні функцій на мікроорганізаційному рівні», що є цілком сумісним з концепцією кластеризації окремих виробництв в рамках регіону і дозволяє трансформувати їх у процеси більш тривалого виробничого циклу, з поглибленою переробкою початкових ресурсів у кінцеву продукцію, використанням відходів виробництва, зменшенням техногенного навантаження на довкілля, підвищенням рівня доданої вартості продукції, товарів і послуг, які генеровані в регіоні. Також у процесі розробки технології реінжинірингу доцільно використовувати широке коло різноманітних моделей реструктуризації бізнес-процесів. Серед цих моделей – «дерево цілей бізнес-процесів», «алгоритмізація бізнес-процесів», «сітьові моделі» тощо [22, с. 86].

Реінжиніринг та його найскоріше ефективного проведення вимагають створення окремого бюджету (мінімально необхідного), без якого початок і проведення всього реінжинірингового комплексу робіт неможливе. Як показує практика, для реалізації наміченої програми необхідно чітко визначити та розподілити ролі, обов'язки та відповідальність кожного учасника для забезпечення реалізації цілей програми. В ході реалізації робіт з реінжинірингу слід чітко виділяти досягнуті в ході робіт результати.

Безумовно реалізація заходів з реінжинірингу вимагає відповідної методичної та інформаційної підтримки, яку, як правило, забезпечують консалтингові компанії. В ході розгортання програми реінжинірингу слід чітко розрізняти заходи, які покращують бізнес, та заходи, що складають процес реінжинірингу та докорінно змінюють бізнес. На відміну від традиційного процесу покращення, як початкову точку беруть не існуючий процес, а «чистий листок», тобто відбувається проектування нового процесу. Якщо покращення відбуваються знизу-вгору, то реінжиніринг навпаки – зверху вниз. Реінжиніринг має охоплювати всі сфери діяльності підприємства, а не лише «вузькі місця» окремих поліпшуваних заходів.

До факторів, що сприяють успішній реалізації реінжинірингу, слід віднести передусім готовність керівництва до змін, розуміння та віру в кінцевий результат, розумну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація реінжинірингової програми. При наявності готовності з боку керівництва відповідними повноваженнями доцільно наділити персонал, що займається реалізацією такої програми та чітко визначити роль і обов'язки кожного працівника. Для підтримки темпу проведення програми важливо передбачити необхідний бюджет для реалізації насамперед пріоритетних цілей та моніторингу результатів реалізації програми реінжинірингу. Нарешті, така програма має підтримуватись відповідною технологією, методичним забезпеченням, відпрацьованим в ході реалізації подібних програм на інших підприємствах (як правило методичне забезпечення є напрацьоване у відповідних консалтингових компаній).

Розвиток конкуренції і її загострення в умовах глобалізації спричинили появу ще однієї, принципово нової технології управління економічними системами – аутсорсингу. Аутсорсинг є однією з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дають змогу добитися реальних конкурентних переваг. Суть аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи підприємства шляхом передачі не тільки окремих виробничих функцій, але й цілих бізнес-процесів, для їх виконання зовнішніми організаціями з метою оптимізації витрат ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності. Тому в сучасних умовах найбільш перспективною формою аутсорсингу є виділення в структурі підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів окремих обслуговуючих і допоміжних підрозділів і надання їм прав на певну автономію у виробничо-господарській діяльності [23, с. 30]. Організаційно-правовою формою такого виділення може бути надання таким підрозділам статусу дочірньої фірми.

Аналіз чинників, що визначають рішення компанії впровадити в своїй структурі систему аутсорсингу, вказує на чотири основні передумови:

- прагнення керівників зосередитися на основних видах діяльності;
- необхідність підвищення якості робіт і послуг;
- гостра потреба в зниженні витрат на управління і виробництво;
- бажання збільшити прибутковість допоміжних і обслуговуючих підрозділів за рахунок їх повнішого завантаження сторонніми замовленнями.

Розглядаючи можливості запровадження аутсорсингу на досліджуваних нами підприємствах, слід вказати, що цей процес, здебільшого, має носити поступовий характер, а використання аутсорсингу дозволить підвищити конкурентоспроможність без значних додаткових інвестицій в нові дорогі технології і сфокусуватися на пріоритетних напрямках діяльності.

Також при формуванні механізму управління підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів потрібне належне інституціонально-екологічне забезпечення, тому що воно є необхідною

умовою застосування концепції сталого розвитку на рівні підприємства і має здійснюватись відповідно до пріоритетів загальноцивілізаційної природоохоронної політики.

Інституціональне забезпечення включає: організаційно-інфраструктурне забезпечення – інноваційні, проектні, інжинірингові, аудиторські, контролюючі, моніторингові, страхові підрозділи природоохоронного спрямування; нормативно-правове забезпечення – стандарти інструкції, правила, норми, методики; морально-етичне забезпечення – громадські екологічні ради [24, с. 129].

Діяльність підрозділів досліджуваних підприємств має спрямовуватися на розробку технічних завдань, проектних пропозицій, проведення наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, підготовку технічної документації, проектування та конструкторське опрацювання об'єктів техніки і технології спрямоване на залучення інвестиційних ресурсів у охорону навколишнього природного середовища.

Дотримання екологічних стандартів і норм виробництва продукції має здійснюватися на основі інструкцій, правил і методик, які є загальноприйнятими і затвердженими на державному і міждержавному рівнях. Понадлімітне використання природних ресурсів і забруднення довкілля понад встановлені норми має каратися накладанням штрафів в такому розмірі, щоб екодеструктивна діяльність була економічно не вигідна.

Робота екологічних аудиторських підрозділів на рівні підприємства повинна оцінювати природоохоронні процеси, на основі даних відповідних моніторингових служб. Також мають бути створені спеціальні страхові підрозділи, що забезпечать створення резервних (страхових) фондів, призначених для відшкодування збитків від шкідливого впливу на природне середовище внаслідок непередбачуваних надзвичайних ситуацій, оскільки при розробці кар'єрів власники спеціального дозволу (ліцензії) на користування надрами зобов'язані укладати страхові угоди на випадок завдання екологічної шкоди довкіллю. Важливим моментом у роботі вищезазначених підрозділів є їх узгоджена співпраця.

Тут необхідно згадати і про громадські екологічні ради – добровільні утворення, які вправі залучати громадськість до вирішення екологічних проблем на підприємствах. Їх діяльність має бути спрямована на формування екологічної свідомості населення.

Як вже зазначалось вище, важливою управлінською технологією задіяною у механізмі управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів має стати контролінг. Його слід розглядати системно в інтеграції відповідних функцій контролю за всіма напрямками діяльності підприємства, для вчасного і постійного виявлення еколого-економічних проблем та внесення своєчасних пропозицій щодо їх вирішення. Перевагою впровадження контролінгу на підприємствах сфери виробництва будівельних матеріалів є те, що своєчасна і достовірна інформація про реальний стан справ потраплятиме на всі рівні управлінської ієрархії ще до формування кінцевого результату. Адже контроль кінцевого результату у вигляді реакції держави, ринку чи громадськості є уже заздалегідь неефективним, а тотальний контролінг численних проміжних показників і оцінок, що характеризують поточний стан досліджуваних нами підприємств, дає можливість попередження отримання неефективних кінцевих результатів ще задовго до їх появи [25, с 156].

Нарешті, при формуванні ефективного механізму управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів значна увага має приділятися розвитку інформаційних технологій і вдосконаленню інформаційного забезпечення на основі побудови єдиного автоматизованого інформаційного простору, який має охоплювати усі рівні управління досліджуваних підприємств. Ця система дозволить підвищити «прозорість» діяльності всіх структурних підрозділів та дасть змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері тактичного та стратегічного планування на основі достовірної та оперативної інформації.

Висновки з проведеного дослідження. Управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів стане більш ефективним при повноцінному застосуванні всіх описаних структурних елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій. Застосування пропонованого механізму управління підприємствами у сфері виробництва будівельних матеріалів сприятиме підвищенню ефективності функціонування цих підприємств та досягненню цілей, які передбачені стратегіями їх розвитку.

З'ясовано, що для більш ефективного управління підприємствам будівельної промисловості доцільно використовувати і сучасні управлінські технології, а саме: форсайт; бенчмаркінг; реінжиніринг бізнес-процесів; аутсорсинг; контролінг. Зокрема, важливою управлінською технологією задіяною у механізмі управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів має стати контролінг. Його слід розглядати системно в інтеграції відповідних функцій контролю за всіма напрямками діяльності підприємства, для вчасного і постійного виявлення еколого-економічних проблем та внесення своєчасних пропозицій щодо їх вирішення.

Література

1. Полянська А.С. Розвиток промислових підприємств на засадах ситуаційного управління: теорія та методологія : автореферат на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.00.04 / А.С. Полянська. – Івано-

Франківськ, 2012. – 44 с.

2. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л.Л. Антонюк , А.М. Поручник, В.С. Савчук – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.

3. Інноваційно-інвестиційна і технологічна безпека трансформації регіональних економічних систем: монографія / Хвесик М.А., Степаненко А.В., Обиход Г.О. та ін. / за наук. ред. акад. НААН України М.А. Хвесика / Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». – К. : Науково-виробниче підприємство «Видавництво «Наукова думка» НАН України», 2013. – 487 с.

4. Цепенюк Н.М. Промисловість будівельних матеріалів у системі стратегічного розвитку економіки регіону: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.05 / Наталія Михайлівна Цепенюк; Львів. нац. акад. наук України. Інститут рег. досл. – Л., 2011. – 200 с.

5. Зубець М.В. Доповідь на парламентських слуханнях «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [Електронний ресурс] / М.В. Зубець. – Режим доступу: <http://me.kmu.gov.ua>.

6. Шубравська О.В. Інноваційні трансформації будівельного сектора економіки: світові тенденції та вітчизняні реалії / О.В. Шубравська // Економіка і прогнозування. – 2010. – № 3. – С. 90-102.

7. Філіппова С. В. Особливості процесу комерціалізації інноваційних розробок промислового підприємства: моногр. / С.В. Філіппова, Ю.В. Ковтуненко. – Луганськ: Ноулідж, 2013. – 214 с.

8. Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України: [аналітична доповідь] / [Д.С. Покришка, Я.А. Жаліло, Д.В. Ляпін, Я.В. Белінська та ін.]. – К. : НІСД, 2011. – 72 с.

9. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С.О. Донел; пер. с англ.; под ред. Д.М. Гвишиани. – Т.1, II. – М. : Прогресс, 1991. – 250 с.

10. До імплементації ініціативи забезпечення прозорості у видобувних галузях України: збірник матеріалів для законодавців та урядовців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ua-energy.org/upload/files/EITI_Lawmakers_Nomos.pdf.

11. Положення про державну службу геології та надр України: затверджено Указом Президента України. із змінами, внесеними згідно з Указом Президента № 347/2013 від 25.06.2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391/2011>

12. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : «Кондор», 2007. – 676 с.

13. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», (Інформаційно – видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с.

14. Мацьків Р.Т. Управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (нафтова та газова промисловість)“ / Романа Тарасівна Мацьків; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2011. – 20 с.

15. Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник / А.В. Шегда. – К. : В – ВО «Знання», КОО, 2002. – 583 с.

16. Андрусів У.Я. Концептуальні засади формування ефективного механізму управління підприємствами / У.Я. Андрусів // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол. : І.Д. Пасічник, О.І. Дем'янчук . – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С. 8-14.

17. Андрусів У.Я. Бенчмаркінг – совершенствования стратегического управления конкурентоспособностью предприятия / Андрусив У.Я. // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». В 2 т. – Т. 2 – №1(8) – 2013. – Кисловодск: Изд-во УЦ «МАГИСТР», С. 17-19.

18. Camp R. C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R.C. Camp. - Wisconsin : ASQC Industry Press, Milwaukee, 1989.

19. Venetucci R. Benchmarking : A Reality Check for Strategy and Performance Objectives / R.Venetucci // Production and Inventory Management Journal. - 1992. - Vol. 33, № 4. - PP. 32-36.

20. Арефьева Е.В. Бенчмаркінг / Елена Владимировна Арефьева, Олег Викторович Арефьев. – К. : Издательство Европейского университета, 2003. – 58 с.

21. Пуліна Т.В. Реінжиніринг як інструмент інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття ступеня кандидата економ. наук. економ. наук: спец. 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т.В. Пуліна. – К., 2006. – 23 с.

22. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / Виноградова О.В. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.

23. Андрусів У.Я. Аутсорсинг як інструмент підвищення інвестиційної привабливості підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів / У.Я. Андрусів // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», 25-27 березня 2013 р. – Том 1. – Дніпропетровськ: ДДАУ, ДООППО, 2013. – С. 29-31.

24. Економіка природокористування та управління природоохороною діяльністю : монографія / за наук. ред. д.е.н. С.В. Князя. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2014. – 372 с.

25. Швидкий Е.А. Контролінг –технологія ефективного управління складними ієрархічними господарськими системами (аналіз досвіду використання в Україні) / Е.А. Швидкий, В.П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2010. – № 3(25). – С. 153-159.

References

1. Polianska, A.S. (2012), “The development of industrial enterprises on the basis of situational management: Theory and Methodology”, Thesis abstract for Cand. Sc. (Economic), 08.00.04, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

2. Antoniuk, L.L., Poruchnyk, A.M. and Savchuk, V.S. (2003), *Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii* [Innovations: theory, mechanism of development and commercialization], monograph, KNEU, Kyiv, Ukraine, 394 p.
3. Khvesyuk, M.A., Stepanenko, A.V., Obykhod, H.O. etc (2013), *Innovatsiino-investytsiina i tekhnolohichna bezpeka transformatsii rehionalnykh ekonomichnykh system* [Innovation and investment security and technological transformation of regional economies], monograph, Naukovo-vyrobyneche pidpriemstvo «Vydavnytstvo «Naukova dumka» NAN Ukrainy», Kyiv, Ukraine, 487 p.
4. Tsepeniuk, N.M. (2011), "Building materials industry in the strategic development of the regional economy", Thesis abstract for Cand. Sc. (Economic), 08.00.05, Institute of Regional Research, Lviv, Ukraine.
5. Zubets, M.V. "The strategy of innovative development of Ukraine for 2010-2020 in Conditions of Global Challenges", available at: <http://me.kmu.gov.ua>.
6. Shubravska, O.V. (2010), "Innovative transformation of the construction sector of the economy: global trends and domestic realities", *Ekonomika i prohnouzuvannia*, no. 3, pp. 90-102.
7. Filyppova, S.V. and Kovtunenکو, Yu.V. (2013), *Osoblyvosti protsesu komertsializatsii innovatsiinykh rozrobok promyslovoho pidpriemstva* [Features commercialization process innovation industrial enterprises], Noulidzh, Luhansk, Ukraine, 214 p.
8. Pokryshka, D.S., Zhalilo, Ya.A., Liapin, D.V., Belinska, Ya.V. etc (2011), *Mekhanizmy rozvytku pidpriemnytstva v umovakh postkryzovoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy* [Mechanisms of business in the conditions of post-crisis economic recovery in Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine, 72 p.
9. Kunc, G. and Donel, S.O. (1991), *Upravlenie: sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy* [Management: situational analysis and system management functions], Progress, Moscow, Russia, 250 p.
10. By implementing initiatives to ensure transparency in the extractive industries Ukraine, available at: http://uaenergy.org/upload/files/EITI_Lawmakers_Nomos.pdf.
11. Decree of the President of Ukraine "Statement on the State Service of Geology and Mineral Resources of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391/2011>
12. Osovska, H.V. and Osovskiy, O.A. (2007), *Menedzhment orhanizatsii* [Management of Organizations], Kondor, Kyiv, Ukraine, 676 p.
13. Kuzmin, O.Ye. and Melnyk, O.H. (2002), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied principles of management], tutorial, «Intelekt-Zakhid», Lviv, Ukraine, 228 p.
14. Matskiv, R.T. (2011), "Managing social responsibility of oil and gas companies", Thesis abstract for Cand. Sc. (Economic), 08.00.04, Ivano-Frankivsk, Ukraine.
15. Shehda, A.V. (2002), *Menedzhment* [Management], tutorial, Znannia, Kyiv, Ukraine, 583 p.
16. Andrusiv, U.Ya. (2013), "Conceptual bases of formation of an effective mechanism of management of enterprises", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*,_iss. 24, pp. 8-14.
17. Andrusiv, U.Ya. (2013), "Benchmarking - improving the competitiveness of the enterprise strategic management", *Mezhdunarodnoe nauchnoe izdanie «Sovremennye fundamentalnye i prikladnye issledovaniya»*, vol. 2, no. 1(8), pp.17-19.
18. Camp, R.C. (1989), "Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance", ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, USA.
19. Venetucci, R. (1992), "Benchmarking: A Reality Check for Strategy and Performance Objectives", *Production and Inventory Management Journal*, vol. 33, no.4, pp. 32-36.
20. Arefeva, E.V. and Arefev, O.V. (2003), *Benchmarking* [Benchmarking], Izdatelstvo Evropeiskogo universiteta, Kiev, Ukraine, 58 p.
21. Pulina, T.V. (2006), "Reengineering as a tool for innovation and investment activities of the food industry", Thesis abstract for Cand. Sc. (Economic), 08.06.01, Kyiv, Ukraine.
22. Vynohradova, O.V. (2005), *Reinzhyrnykh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti* [Reengineering business processes in modern management], DonDUET, Donetsk, Ukraine, 195 p.
23. Andrusiv, U.Ya. (2013), *Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia investytsiinoi pryvabyvosti pidpriemstv sfery vyrobnytstva budivelnykh materialiv* [Outsourcing as a tool to increase the investment attractiveness of the production of building materials], DDAU, DOIPPO, Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 29-31.
24. Kniaz, S.V. (2014), *Ekonomika pryrodokorystuvannia ta upravlinnia pryrodokhoronnoiu diialnistiu* [Economics of Natural Resources and environmental management], Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika», Lviv, Ukraine, 372 p.
25. Shvydkyi, E.A. and Petrenko, V.P. (2010), "Controlling -Technology efficient management of complex hierarchical economic systems", *Naukovyi visnyk IFNTUNH*, no. 3(25), pp.153-159.