

Висновки. Глобалізації змушує враховувати, що конкурентоспроможність країни на світовому ринку визначається науково-технічним лідерством. Країни, які не займаються науково-технічним прогресом, мають застарілий виробничий апарат, низький рівень виробництва і життя населення, нестабільні політичні режими. У сучасних умовах Україні доцільно добитися переведення економіки на інноваційні принципи її побудови з визначенням науково-технічних та галузево-структурних пріоритетів. Проте вдосконалення державної інноваційної політики і вибір пріоритетів в стратегії економічного розвитку потрібно розглядати у контексті глобальних змін чинників розвитку світової економіки.

1. Гусев В. *Державна інноваційна політика: аспект інтернаціоналізації // Економіка України.* – 2003. – № 6. – С. 77–84. 2. *Рейтинг глобалізації: Росія й Україна в четвертому десятку // Washington ProFile.* – 03 березня 2004 року. – № 22 (384). 3. *Науково-освітній потенціал нації: погляд у XXI століття. Кн.1: Пріоритет інтелекту / Авт. кол.: В. Литвин (кер.), В. Андрушенко, С. Довгий та ін. – К.: Навч.книга, 2003. – 608с.* 4. Дідівська Л.І., Головка Л.С. *Державне регулювання економіки: Навч. посібник.* – К.: Знання-Прес, 2000. – 209 с. 5. *Державне регулювання економіки / За ред. І.Р. Михасюка.* – Л.: Українські технології, 1999. – 640 с.

УДК658

Л.П. Сай

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСОБІВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЦТВА

© Сай Л.П., 2004

Розглядаються особливості впровадження засобів науково-технічної підготовки виробництва.

Is devoted to inculcation peculiarities a means of scientific-technical production designing.

Постановка проблеми. Інноваційний характер розвитку економіки України вивів на перше місце формування науково-технічної підготовки виробництва (НТПВ). Проблему НТПВ вирішують окремі керівники, так і держави. Адже саме науково-технічна підготовка виробництва визначає патентну чистоту виробу, його конкурентоспроможність на світовому ринку.

Управління інноваційним розвитком підприємств на етапі НТПВ полягає в постійному удосконаленні усіх аспектів діяльності підприємств. Увага зосереджується не тільки на оновленні продукції, а, насамперед, на удосконаленні процесу її виготовлення.

В розвинених країнах світу ринкові чинники спричиняють до прискорення темпів створення та освоєння процесних інновацій, тобто принципів технологічних змін у виробництві, що забезпечують гнучкість підприємництва. Недостатньо сформовані організаційно-економічні передумови для значних інноваційних перетворень у виробництві зумовили в Україні орієнтацію підприємств на продуктові інновації.

Слід зауважити, що існує чимало причин, через які оновлення технічної підготовки виробництва було, а зараз стало ще більш проблематичним. Тому необхідно визначити ті аспекти, які є провідними, впливовими чинниками успіху науково-технічної підготовки виробництва і допоможуть вирішити проблеми, що виникають на цьому етапі.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Становлення нової системи господарювання вимагає формування основних напрямків і пріоритетів науково-технічного розвитку, які здатні суттєво підняти економічний та технічний рівень розвитку виробництва. У численних публікаціях вітчизняних вчених аналізується стан інноваційної діяльності, розробляються методичні аспекти його оцінки, досліджуються чинники, які впливають на розвиток інноваційної діяльності [1, 2, 3]. Безперечно вирішення усіх проблем є неможливим, хоча і досягнуті певні успіхи в цьому напрямку.

Постановка завдань. У цій статті ми розглянемо особливості впровадження засобів науково-технічної підготовки виробництва.

Підкреслимо, щоб визначити впливові чинники успіху у впровадженні інновацій, на етапі науково-технічної підготовки виробництва, слід враховувати наслідки негативного впливу чинників, які гальмували переміни у технічній підготовці в умовах планової економіки. Для цього необхідно здійснити аналіз чинників, які стримували проведення змін у технічній підготовці виробництва в минулому.

Перехід від державної до приватної та акціонерної форм власності спричинили появу інших чинників, які ми проаналізуємо і розробимо пропозиції щодо зменшення їх негативного впливу на діяльність підприємства на етапі НТПВ.

Виклад основного матеріалу. Впровадження засобів науково-технічної підготовки виробництва має свої особливості. Необхідність їх дослідження підтверджується самою практикою виробництва, яка свідчить про складність нововведень на цьому етапі виробництва. Для визначення названих особливостей необхідно чіткіше окреслити ті проблеми, які виникають під час здійснення науково-технічної підготовки виробництва. Почнемо з розгляду попередньої метаморфози – технічної підготовки виробництва.

Слід зауважити, що впровадження інновацій є метою ТПВ, проте оновлення самих процедур, організаційно-планових засад підготовки виробництва відбувається досить складно. Дослідження пропозицій щодо удосконалення організації ТПВ свідчить про досить консервативний характер цієї діяльності, тривалий час адаптації будь-яких нововведень до практики підприємств. З одного боку, це можна пояснити завантаженістю служб підготовки виробництва, що в період планової економіки означало досить напружений характер роботи через високу трудомісткість усіх без винятку операцій. З іншого – служба технічної підготовки виробництва була зорієнтована на пошук і впровадження нових конструкторсько-технологічних ідей переважно в основне виробництво, значно менше в допоміжне та обслуговувальне, і найменшою мірою – для власного розвитку. Не слід забувати також, що навіть поява нових прогресивних ідей ще не означала наявності необхідних для її реалізації коштів. Крім того, впровадження будь-яких організаційних засад вимагало узгодження з вищими органами управління. Останнє було ще більш трудомістким, ніж виконання інших видів робіт, вимагало багаторазових консультацій, уточнень, візування кожного документу і підписання остаточного варіанта змін на вищих рівнях управління. Усе було пов'язано з тим, що вищі органи управління прагнули ретельно контролювати практично усі кроки підприємств, наглядати за процесом підготовки виробництва як гарантією забезпечення належного рівня якості технологічних процесів, а в остаточному результаті – якості продукції. Не в останню чергу така опіка державних галузевих органів управління над підприємствами була викликана значною часткою військових замовлень. Такі замовлення були, мабуть, визначальним чинником консервативності усієї системи підготовки виробництва.

Отже, підсумки аналізу причин, через які оновлення самої технічної підготовки виробництва було проблематичним, зведемо їх у таблицю.

Розглянемо наслідки наявних чинників гальмування перемін у технічній підготовці виробництва.

Необхідність погодження із замовником перемін в організації, конструкції і технології була певною мірою виправдана. Особливо, коли справа торкалася військових замовлень, де окреме підприємство могло виробляти лише частину цілісного комплексу, а тому до кожної складової ставилися цілком конкретні вимоги і порушення технології, або організації роботи могло мати

наслідком якщо конструктивну несумісність, то зрив строків постачання і відповідно введення оборонних об'єктів в дію. В той час усі ці аспекти розглядалися надзвичайно ретельно і зміни підлягали затвердженню на високому адміністративному рівні. Інколи сама постановка питання щодо перенесення термінів введення об'єкта в дію могла бути розцінена як нездатність керівника підприємства до роботи на відповідній посаді. Тобто названий чинник поєднував як об'єктивні, так і суб'єктивні моменти.

Причини гальмування інновацій в організаційно-планових засобах ТПВ

№ з/п	Чинники гальмування оновлення засобів ТПВ	Наслідки наявності чинника гальмування перемін у ТПВ
1	Наявність військових замовлень	Необхідність погодження із замовником перемін в організації, конструкції і технології
2	Відсутність спеціальних підрозділів для розроблення і впровадження інновацій у ТПВ	Необхідність замовлення потрібних розробок щодо реорганізування ТПВ у сторонніх організацій і додаткових коштів
3	Відсутність власних коштів підприємства для розвитку ТПВ	Необхідність додаткового фінансування з боку замовника або галузевого міністерства
4	Необхідність узгодження нововведень з провідним технологічним інститутом і управліннями галузевого міністерства	Велика адміністративна залежність від названих інстанцій і висока трудомісткість узгоджувальних операцій

Необхідність замовлення потрібних розробок щодо реорганізування ТПВ у сторонніх організацій і додаткових коштів була пов'язана з відсутністю ідеї самооновлення окремих служб підприємства. Державна система проектування підприємств передбачала, що усі переміни повинні бути розроблені державними галузевими інститутами з проектування відповідних об'єктів. Зміни мали вноситися й відповідними галузевими інститутами. Самодіяльність підприємств протягом тривалого часу була просто непотрібна. До і одразу після війни вважалося, що підприємства спроектовані цілком досконало. У 70–80-ті роки ХХ ст. їх вже не вважали новими, проте амбіції проектних організацій та забюрократизована система управління робили нововведення досить проблематичними. Крім того, внесення змін вимагало коштів, за які провідні інститути серйозно змагалися з будь-якими потенційними виконавцями проектних розробок, в тому числі з використанням адміністративних важелів (зокрема, було впроваджено у практику підписання проектів у тих самих галузевих провідних інститутах, які й наполягали на виконанні розробок власними силами. Дуже часто за старими ідеями).

Необхідність додаткового фінансування з боку замовника або галузевого міністерства визначалась потребою у виконанні далеко не поточної роботи. Вимагалися значні додаткові ресурси для розроблення проектів переміни системи підготовки виробництва. Ресурси такі були або у замовника, особливо, якщо це було потужне військове відомство, або у галузевого міністерства як тримача бюджетних коштів. Кошти в обох випадках були бюджетними, але замовник мав можливості значно більші, оскільки він визначав не тільки потребу в перебудові ТПВ, а й вирішував багато формальних аспектів справи. Крім того, надаючи кошти, замовник виступав нібито ініціатором реорганізації технічної підготовки виробництва, а це вже знімало проблеми узгодження з керівництва підприємства.

Велика адміністративна залежність від таких інстанцій, як галузеві провідні інститути і управління галузевого міністерства, підкріплювалася також великою фінансовою залежністю підприємства від керівного органу. Виявлення ініціативи з боку керівників підприємства не віталася, а тому як правило означало високу трудомісткість узгоджувальних операцій. Це відомі вади адміністративної системи, з якими подекуди приходиться стикатися і до нині. В цілому, адміністративна залежність мала бути подоланою саме за рахунок ринкових перетворень. Однак в багатьох випадках, в тому числі й у перебудові технічної підготовки виробництва, адміністративні перепони подолати ще не вдалося.

Названі і охарактеризовані наслідки чинників гальмування перемін у технічній підготовці виробництва у нових умовах слід доповнити іншими.

Якщо певною мірою перехід від державної до приватної та акціонерної форм власності має ліквідувати деякі з чинників, принаймні на недержавних підприємствах, то для державних підприємств цей шлях неприйнятний. Державні підприємства або підприємства з державною часткою у капіталі мають шукати вихід з такої ситуації іншими методами, вдосконалюючи практику, що склалася за попередні десятиліття. Розраховувати, що якимось дивним чином самі по собі з'являться нові, прогресивні, проте невідомі досі методи ведення науково-технічної підготовки виробництва не слід. З'явитися і використовуватися можуть лише ті методи, які вже знайшли методичне розроблення і ввійшли в практику підприємств. Дійсно, відхід старих кадрів із старими поглядами та навичками може прискорити запровадження ефективніших нових засобів ведення НТПВ. Однак новим методам роботи слід навчати, а перед тим їх слід відповідним чином методично розробити, обґрунтувати, адаптувати до прийнятних інформаційних технологій.

Окрім того, необхідно врахувати деякі нові особливості ведення підготовки виробництва, що пов'язані з новою метаморфозою – науково-технічною підготовкою виробництва, а також із сучасним станом поділу та кооперації праці між підприємствами різних галузей і різного профілю. Ця нова метаморфоза містить таку складову, як наукова підготовка виробництва, що раніше виконувалася спеціалізованими інститутами, а нині – окремими інноваційними підприємствами, в тому числі недержавної форми власності. Сучасний стан поділу та кооперації праці відзначається з погляду науково-технічної підготовки виробництва великою роздробленістю підприємств. Багато з великих підприємств, які раніше виконували єдиний комплекс робіт, в тому числі з підготовки виробництва, нині розпалися на численні малі підприємства, кожне з яких виконує лише частку з потрібного комплексу. Об'єднати зусилля усіх потрібних підприємств на сучасному етапі становить окрему проблему, для вирішення якої можливо потрібне окреме (хоча і тимчасове) об'єднання, наприклад консорціум тощо.

Для реалізації подібного завдання необхідно чіткіше уявляти ті складові, на які розділилися виробничі комплекси, і з яких необхідно утворювати виробничі потужності для проведення заходів науково-технічної підготовки виробництва. Переважно на промислових підприємствах утворилися малі підприємства (у формі ТзОВ, приватних підприємств та акціонерних товариств) на базі інструментального виробництва, виробництва нестандартного устаткування та обладнання, а також подекуди залишилися структурні підрозділи, які виконували науково-дослідні роботи (переважно у тих випадках, коли це дослідження пов'язані з пошуком і дослідним виробництвом нових матеріалів, конструкторсько-технологічні підрозділи та підрозділи, зайняті фундаментальними дослідженнями, як капіталомісткі не змогли зберегтися).

За таких вихідних умов науково-технічна підготовка виробництва може реалізуватися лише від стадії пошуку нових матеріалів, в тому числі для нового інструмента і оснащення, а також лише на деяких підприємствах, від формування проектів інструментального забезпечення і виробництва нестандартного оригінального устаткування. Звичайно виникає питання щодо науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт. Адже науково-технічна підготовка – це насамперед виконання наукових досліджень, а вже потім доведення їх результатів до стадії виробництва (спочатку дослідного, потім малосерійного, а згодом, за наявності попиту, великосерійними партіями).

Необхідність виконання окремих видів робіт самостійними товаровиробниками, незалежними підприємствами означає, що у кооперацію вони вступають на певний проміжок часу, тобто співпраця має тимчасовий характер. Безперечно необхідне порівняння повнокомплектних з погляду науково-технічної підготовки виробництва, і таких, що здійснюють цей комплекс робіт на коопераційних засадах. Таке порівняння має дати відповідь на запитання щодо ефективності ведення НТПВ у різних організаційно-правових умовах, показати переваги того чи іншого способу організації НТПВ, а також попередити про вади кожного із способів.

Якщо проводити таке порівняння, то необхідно визначити ті аспекти, які є провідними, впливовими чинниками успіху науково-технічної підготовки виробництва. Такими чинниками, на наш погляд, є: по-перше, відповідність складу учасників кооперації запитам і вимогам ринкової

кон'юктури у конкретний момент часу; по-друге, постійність складу учасників науково-технічної підготовки виробництва, тобто стабільність коопераційних зв'язків; по-третє, широта охоплення етапів науково-технічної підготовки виробництва учасниками кооперації; по-четверте, глибина можливого виконання кожним учасником певного етапу НТПВ: по-п'яте, наявність єдиного координаційного центру проведення НТПВ і достатність у цього центру досвіду проведення спільних робіт з усіма потенційними учасниками. Розглянемо ці чинники докладніше.

Отже, перше – відповідність складу учасників кооперації запитам і вимогам ринкової кон'юктури у конкретний момент часу – є ключовим аспектом з погляду об'єктивності вимог щодо проведення науково-технічної підготовки виробництва. Тільки кон'юктура ринку дає таку об'єктивну оцінку. Тільки потреби споживачів у певній продукції засвідчує необхідність організування роботи з підготовки виробництва. При цьому розуміння відмінностей нового попиту від попереднього визначатиме глибину наукового пошуку, проектних і конструкторських розробок, особливості нового технологічного процесу. Саме названі особливості продукту (продукції) диктуватимуть шуканий склад учасників НТПВ. Саме тут важливо привернути увагу до постійності чи змінності учасників підготовки виробництва, особливо на етапах наукових досліджень. Стабільність учасників може завадити отриманню нових оригінальних результатів. Тому навіть за наявності власних науково-дослідних інститутів або лабораторій є сенс пошуку виконавців для цього етапу робіт. Можливо у такий спосіб вдасться забезпечити нетрадиційні підходи і суттєво оновити наукову основу отримання майбутнього нового продукту. Звичайно, можливий інший організаційний підхід, коли для проведення наукових досліджень запрошуються нові талановиті вчені та інженери, які здатні до оновлення ідеології наукового пошуку, до зміни схем пошуку та створення оригінального лабораторного обладнання, нестандартного устаткування тощо. Вибір конкретного варіанта дій за керівництвом, яке також повинно мати схильність до новаторства, до постійного інноваційного розвитку підприємства.

Другий чинник – це постійність складу учасників науково-технічної підготовки виробництва, тобто стабільність коопераційних зв'язків. Вище зазначалося, що зміна складу учасників може бути вагомим чинником оновлення, коли нетрадиційні підходи можуть слугувати завданням отримання нових оригінальних, навіть несподіваних результатів. Проте стабільність напрацьованих коопераційних зв'язків виступає чинником інших досягнень, пов'язаних з повним розумінням технологічних особливостей і можливостей кожного з учасників кооперації. Знання таких можливостей надає часову перевагу, коли кожен з учасників без запиту додаткової інформації, без витрачання часу на узгодження і перевірку гіпотез, відпрацьовує свій етап науково-технічної підготовки виробництва з високим ступенем ймовірності майже одразу отримати шуканий результат, який відповідає загальному задуму наукового пошуку. При розгляді другого чинника не виключено, що організаційні структури залишаються стабільними, традиційними, а виконавці наукової розробки змінюються. Тобто організатори, менеджери проектів є людьми достатньо проінформованими щодо організаційних, технічних, технологічних можливостей суміжних підприємств, і вони виконують роль своєрідного стримувача щодо наукового пошуку, аби він не завів увесь процес підготовки виробництва у глухий кут, де неможливо стикувати отримані нові наукові результати з виробничими можливостями підприємства виробника. А от запрошені дослідники, працюючи у визначених межах, шукають нові варіанти виробництва нової продукції при обмежених інвестиційних ресурсах.

Третім чинником є широта охоплення етапів науково-технічної підготовки виробництва учасниками кооперації. Залежно від постановки проблеми щодо нової продукції можуть виникати різні варіанти залучення тих чи інших учасників науково-технічної підготовки виробництва. У найповнішому за складом етапів випадку усе починається від самого першого етапу НТВПВ – фундаментальних досліджень, коли шукається деякий природний ефект, на якому буде побудовано ідею створення нового виробу. Такий варіант проведення НТПВ, починаючи від самого першого фундаментального дослідження, є найбільш капіталомістким, проте не завжди гарантує позитивний результат. В іншому випадку – такий ефект вже відомий, фундаментальних досліджень проводити не слід, проте потрібно інвестувати кошти у придбання патентів, ліцензій, інших документів на

право виключного використання отриманих іншими фірмами, підприємствами чи фізичними особами наукових результатів для створення своїх конструкцій, технологій. Може статися, що конструкції і технології вже створені спеціалізованими підприємствами (інститутами, конструкторськими, технологічними бюро тощо). За таких умов кількість стадій науково-технічної підготовки виробництва, виконуваних окремим підприємством, ще скорочується. Залишається лише придбати відповідні права на їх використання і впровадити у своє виробництво. Звичайно, що ціна ліцензій на готові технологічні процеси, відповідне спеціальне устаткування тощо буде досить високою за рахунок включення в неї ціни за наукові дослідження, за проектно-конструкторські і технологічні розробки, а також з урахуванням прибутку кожної з окремих установ та організацій, що проводили попередні етапи НТПВ. Щоправда, за таких обставин відпадає потреба в утриманні подібних підприємств (установ та організацій). Але існує ймовірність того, що придбати ліцензії прийдеться майже на аукціонних умовах, коли прагнення отримати ринкові переваги перед конкурентами змусить купувати конструкції і технології на дуже не вигідних умовах. За таких міркувань ефективніше утримувати свої структурні підрозділи, що здатні проводити усі етапи науково-технічної підготовки виробництва. При цьому можливо виникатиме потреба пріоритетності у роботі цих підрозділів порівняно з конкуруючими підприємствами. Проте це вже інше завдання, яке має вирішуватися за допомогою відповідної комплектації кадрами, а також поступовим випередженням конкурентів за усіма технологічними процесами.

Четвертий чинник – глибина можливого виконання кожним учасником певного етапу НТПВ – залежить від наявних кадрів та засобів проведення відповідних для етапу видів робіт. В одному випадку – це наявність наукового устаткування та обладнання, рідкісних матеріалів, засобів вимірювання тощо; в іншому – наявність спеціальних інструментальних матеріалів, можливість виконання надвисокої точності інструментальних робіт. Інакше кажучи, зазначена глибина визначається особливим добром ресурсів, які й визначають переваги перед конкурентами ще далеко на стадіях наукового пошуку, розроблення оригінальних конструкцій, ефективних технологій, і при цьому забезпечення мінімальних витрат порівняно з отриманим ефектом.

П'ятим чинником є наявність єдиного координаційного центру проведення НТПВ і достатність у цього центру досвіду проведення спільних робіт з усіма потенційними учасниками. Створення відповідного підрозділу, який здійснює підбір підприємств на кожну із стадій науково-технічної підготовки виробництва або запрошує необхідних учасників (в тому числі фізичних осіб серед провідних науковців, інженерів-конструкторів, технологів), проводить надалі координацію їхньої діяльності, розробляє умови стимулювання отримання найкращих результатів тощо, є відповідальним моментом і визначальним чинником для забезпечення успіху проекту. Можна було б вести доведення від зворотного. Тобто стверджувати, що відсутність такого координуючого центру мало б наслідком поганий і некомпетентний набір виконавців (підприємств та фізичних осіб), недосконалу організацію роботи, в тому числі наявність багатьох неузгодженостей, а отже, перевитрату коштів на усі види ресурсів, а можливо і прямі втрати, пов'язані з виправлення прорахунків, неефективним витрачанням робочого часу, матеріалів, фінансових ресурсів тощо.

Висновки. Технічна підготовка виробництва в умовах планової економіки характеризувалася такими консерватизмом:

- узгодження з вищими органами влади будь-яких інновацій у технічній підготовці виробництва;
- наявність військових замовлень;
- фінансова залежність підприємств від керівного органу і замовника тощо.

Тому для ефективного впровадження інновацій підприємства змушені, насамперед, ліквідувати наслідки такого управління: технічне відставання, втрата значної частини кваліфікованих працівників, погіршення матеріально-технічного забезпечення науки, моральне старіння наукового обладнання, скорочення обсягів науково-технічної інформації.

Першочерговим завданням вітчизняних виробників є вихід на світовий ринок з високо-технологічною, конкурентною продукцією. Оскільки, здійснення всіх етапів науково-технічної

підготовки для підприємств є досить проблематичним, тому ми запропонували здійснювати цей комплекс робіт на коопераційних засадах, врахувавши переваги та недоліки того чи іншого способу організації НТПВ.

Чинники, які повинні забезпечити успіх науково-технічної підготовки виробництва, такі:

- відповідність складу учасників кооперації запитам і вимогам ринкової кон'юнктури у конкретний момент часу;
- постійність складу учасників науково-технічної підготовки виробництва, тобто стабільність коопераційних зв'язків;
- широта охоплення етапів науково-технічної підготовки виробництва учасниками кооперації;
- глибина можливого виконання кожним учасником певного етапу НТПВ;
- наявність єдиного координаційного центру проведення НТПВ і достатність у цього центру досвіду проведення спільних робіт з усіма потенційними учасниками.

Отже, правильний вибір способу організації НТПВ є важливим чинником на шляху до отримання конкурентних переваг на внутрішньому, а далі і на світовому ринку.

1. Глазьев С.В. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: Владар, 1993. – 260 с. 2. Козаченко А.В. Механизмы формирования стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами в промышленности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 348 с. 3. Пампура О.И. Управление инновационным процессом в промышленности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. – 363 с.

УДК 658.8

Ю.В. Огерчук, О.О. Скрипник, Я.В. Федорців
Національний університет „Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАПОРУКА УСПІХУ КОМПАНІЇ

© Огерчук Ю.В., Скрипник О.О., Федорців Я.В., 2004

Розкрито роль України як одного з аутсорсингових центрів Європи за рахунок наявності висококваліфікованої робочої сили. Дано оцінку ступеня важливості інформаційних технологій в управлінні діяльністю компанії, зокрема розглянуто автоматизацію збутових процесів. Детально проведено аналіз діяльності аутсорсингової компанії "Eleks Software" – лідера серед компаній цього профілю в Західній Україні.

Is shown Ukraine's role as the one of the biggest outsourcing centres in Europe. This is possible because of its highly qualified labour force. Here is also presented importance of information technologies in company's management and sales activities. The detailed analysis of outsourcing company "Eleks Software" which is leader among the companies of this field in Western Ukraine is also carried out.

Постановка проблеми. Революційні зміни в інформаційних та комунікаційних технологіях кардинально змінили індустрію сучасних послуг по всьому світі. Інтернет-технології сьогодні пропонують як приватним компаніям, так і державним установам безліч можливостей для покращання комунікацій із зовнішнім середовищем, сприяють підвищенню їх рентабельності та зниженню собівартості. З кожним днем як державний, так і приватний бізнес виконують все більше і більше інтеракцій в режимі “он-лайн”. Інтернет-технології перетворили процес прийняття рішень у простий процес, який тим не менше охоплює максимальне коло аспектів проблеми.