

6. Костроміна О.М. Роль центрів відповідальності в системі контролінгу / О.М. Костроміна // URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59306.doc.htm.
7. Люта О.В. Система управління прибутком підприємства / О.В. Люта, Кобизька Ю.В. / Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. 2013. № 3. С. 151–163.
8. Менеджмент продуктивності // URL: <http://ubooks.com.ua/books/000256/inx16.php>.
9. Меренкова Л.О. Види центрів відповідальності в системі бюджетування на підприємстві / Л.О. Меренкова // URL: http://eprints.kname.edu.ua/4199/1/180-184_MERENKOVA_L.O.pdf.
10. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління / Б.М. Мізюк. Львів: Магнолія 2006, 2009. 544 с.
11. Мірошниченко О.Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств / О.Ю. Мірошниченко, Ю.В. Корконос // Бізнес-Інформ. № 5. 2014. С. 280–285.
12. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту // URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1285-2.html>.
13. Поняття про центри відповідальності // URL: http://b-ko.com/book_125_glava_9_2.2._Поняття_про_ц?.html.
14. Організаційно-економічні основи управління прибутком сільськогосподарських підприємств: монографія / В.М. Жмайлов, О.Г. Жмайлова, О.О. Бабицька, Ю.І. Данько, Л.В. Слюсарєва. Суми: СНАУ, 2014. 408 с.
15. Плаксюк О.О. Концепція стратегічного розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств / О.О. Плаксюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. В. 2, т. 1. С. 291–294.
16. Трегубов О.С. Резерви підвищення ефективності управління формування доходів і прибутку підприємства / О.С. Плаксюк, Д.І. Лісовий // Економіка і організація управління. 2014. № 3(19). С. 281–287.
17. Формування витрат за місцями і центрами відповідальності // URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/kontrol/2469-formuvannya-vitrat-za-mistryami-i-tsentrami-vidpovidalnosti.html>.

УДК 658:339:656

Сапотницька Н.Я.,
аспірант кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»

НЕКЛАСИЧНИЙ ВИРОБНИЧИЙ АУТСОРСИНГ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА І ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

Сапотницька Н.Я. Некласичний виробничий аутсорсинг як рушійна сила розвитку логістичного менеджменту підприємства і трансферу технологій. Визначено особливості виробничого аутсорсингу порівняно із класичним аутсорсингом на основі тісної кооперації бізнес-структур у ринковому нестабільному середовищі. Охарактеризовано бізнес-процеси компанії і виявлено такі, які є неklasичними щодо використання аутсорсингу. Сформовано тривимірну матрицю для оцінки актуальності переходу досліджуваних логістичних і виробничих процесів на аутсорсинг. Наведено характеристику динаміки інвестиційної підтримки учасників аутсорсингу. Визначені причини та наслідки аутсорсингових процесів для корпорації і для її учасників.

Ключові слова: аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, логістична політика, кооперація, бізнес-процес, інвестиції.

Sapotnitska N.Y. Non-classical production outsourcing as a driving force in the development of enterprise logistics management and technology transfer. Determined the features of industrial outsourcing in comparison with classical outsourcing on the basis of close cooperation of business structures in a market environment. The business processes of the company are described and identified ones which non-classical when using outsourcing. A three-dimensional matrix is formed to assess the relevance of the transition of the logistics and production processes being studied to outsourcing. The characteristics of dynamics of investment support of participants of outsourcing are given. The reasons and consequences of outsourcing processes for the corporation and its participants are presented.

Ключевые слова: аутсорсинг, производственный аутсорсинг, логистическая политика, кооперація, бизнес-процесс, инвестиции.

Sapotnitska N.Y. Non-classical production outsourcing as a driving force in the development of enterprise logistics management and technology transfer. The features of industrial outsourcing are determined in comparison with classical outsourcing on the basis of close cooperation of business structures in a market environment. The business processes of the company are described and identified ones which non-classical when using outsourcing. A three-dimensional matrix is formed to assess the relevance of the transition of the logistics and production processes being studied to outsourcing. The characteristics of dynamics of investment support of participants of outsourcing are given. The reasons and consequences of outsourcing processes for the corporation and its participants are presented.

Key words: outsourcing, industrial outsourcing, logistics policy, cooperation, business process, investment.

Постановка проблеми. У конкурентному середовищі виграють ті підприємства, які вміло комбінують фактори виробництва, підвищують еластичність ресурсів, в тому числі логістичних, на які припадає до 40% від усіх витрат на виробництво та реалізацію продукції. Зростає інтерес до науково-практичних досліджень проблем оптимізації логістичних процесів, пов'язаних з впровадженням екологічних, енергетичних і соціальних стандартів, що визначає нові напрями розвитку логістичного менеджменту і покращення логістичної політики, розширення масштабу трансферу технологій в економіці знань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вступ України в СОТ та ЄС окрім позитивного має і негативне відображення на веденні середнього та малого бізнесу. Приватні підприємці за різноплановості свого бізнесу не витримують конкуренції з боку іноземних компаній і, лише об'єднавшись, починають визначати загальні напрями діяльності свого бізнесу. Пошук ними шляхів зростання рентабельності бізнесу приводить до висновку, що низькі витрати, сильна стратегія та максимізована операційна ефективність є найважливішими факторами успіху будь-якого підприємства, і саме аутсорсинг є ланкою для їх об'єднання [16].

Передумовою для аутсорсингу складних бізнес-процесів (виробничих функцій) є розроблення корпоративної культури компанії, зорієнтованої на досягнення стратегічних цілей, а також планування ефективної стратегії впровадження аутсорсингових процесів. Це складний метод, що включає зміни у функціонуванні організацій, які часто потребують реструктуризації зайнятості [8]. Водночас аутсорсинг є джерелом створення доданої вартості підприємства для акціонерів, що, крім іншого, сприяє таким механізмам, як зниження витрат, збільшення швидкості доступу до ринку, доступ до компаній, які спеціалізуються на конкретних бізнес-процесах [9, с. 344]. Це також стратегія, яка дає змогу збільшити синергічні ефекти, що супроводжуються злиттям та придбанням підприємств [10].

Як зауважує А.Г. Загородній, саме аутсорсинг дає підприємству змогу у процесі аналізування його діяльності залишити виробничі функції з виготовлення тієї продукції, яку воно виконує краще за інших, і передати сторонньому підприємству частину виробництва того, що воно виробляє краще за інших [5]. Проте на передачу в аутсорсинг виробничих функцій підприємства переходять лише тоді, коли стан стаціонарного устаткування вже не в змозі задовольняти поточний чи перспективний попит. Тому виробничий аутсорсинг на вітчизняних промислових підприємствах може бути реалізованим лише за умови здійснення серйозних проектів з їх реструктуризації, зокрема, у сфері організації виробничих процесів [7]. Українським компаніям потрібно прагнути до того, щоб стати експертами в своїх галузях. Вони можуть не тільки виробляти самостійно, але і вбудовуватися у світові виробничі і торгові ланцюжки [6].

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення закордонного і вітчизняного досвіду функціонування аутсорсингу у сфері логістики та обґрунтування доцільності впровадження неklasичного аутсорсингу на основі побудови тривимірної матриці оцінювання його переваг.

Виклад основного матеріалу. Прийнято вважати, що до аутсорсингу бізнес-процесів належить транспортування, складування, страхування, бухгалтерія, інформаційні технології, рекрутинг та ін. В Україні частіше на аутсорсинг передають: ІТ-послуги (40,5%), логістику (35,1%), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27%), маркетингові послуги (21,6%), рекрутинг (18,9%), бухгалтерський облік (13,5%), розрахунок заробітних плат (13,5%), обробку і систематизацію інформації (8,1%), аутсорсинг медичних представників (8,1%), облік кадрів та кадровий супровід (5,4%), адміністративні функції (2,7 %) [4].

Для прикладу, у сусідній Польщі, за даними 2017 року, послуги з аутсорсингу використовували такі напрями діяльності, як: ІТ – 55%; банківська справа, фінансовий сервіс, страхування – 52%; комерційні та професійні послуги (служби підтримки бізнесу, служби зайнятості, юридичні послуги, дослідження та консалтингові послуги) – 43%; споживчі товари та послуги (автомобілі та автозапчастини, продукти харчування та напої, медіа, роздрібна торгівля, дозвілля) – 39%; енергетика, матеріали та комунальні послуги (нафта та газ, хімія, папір та лісові продукти, метали та видобуток корисних копалин) – 30%; телекомунікаційні послуги – 41%; охорона здоров'я – 32%; транспортування – 39%; промислові товари – 18%; державний сектор – 13%; нерухомість – 11%; інші галузі – 14% [11, с. 26].

Для шведської фірми з пошиття одягу H&M дизайн нової колекції, що відповідає змінам ринкових тенденцій, вважається найважливішим і основним завданням компанії. Для його виконання відібрано 150 дизайнерів, зайнятих у головному офісі у Швеції, та підрозділи, що працюють у 38 країнах світу, які враховують місцеві тенденції і приступають до пошиття спроектованої колекції. Транспортні послуги підприємство переводить на аутсорсинг, проте завдання із прогнозування попиту і зберігання продукції виконує саме підприємство. Вибір відповідного і незалежного перевізника належить до відділу, відповідального за виробництво, який перевіряє його з погляду ціни та якості. H&M контролює лише логістичний процес із сучасною ІТ-інфраструктурою. Діяльність, пов'язану з обліком, контролем, прогнозуванням, рекламою та відкриттям нових магазинів, здійснює безпосередньо сама компанія [12, с. 24–25].

Для утримання стабільної конкурентної позиції підприємства на ринку потрібно виходити за межі класичної логістичної політики, тобто мінімізації логістичних витрат, та враховувати інші критерії оцінки якості логістичної політики, а саме:

- наявність іноземного капіталу або приналежність підприємства до організацій, які можуть поділитися досвідом в управлінні підприємством, зокрема і на логістичному рівні;
- відповідність діяльності соціальним та екологічним стандартам: безпека праці, енергоощадливі технології, впровадження еко-логістики та еко-менеджменту;
- врахування топ-менеджментом побажань робочого персоналу під час прийняття логістичних рішень;
- адаптація логістичної політики щодо реалізації придбаних об'єктів інтелектуальної власності;

– зміна логістичних потоків внаслідок упровадження інновацій, розширення виробничих потужностей за рахунок створення нових дочірніх підприємств або придбання наявних виробничих одиниць (виробничий аутсорсинг);

– зміна рентабельності інвестицій в активи загалом, у тому числі в логістичні активи, «до» і «після» впровадження політики аутсорсингу.

Автором запропоновано розглянути виробничий аутсорсинг на прикладі відомого підприємства ПрАТ «Іскра» та створеної ним багатонаціональної групи виробників джерел світла. Стрімке оновлення асортименту в світлотехнічній галузі поставило підприємство перед вибором: або залишатися на вже сформованій платформі вітчизняного ринку, або ж із залученням інвестицій та кредитів виходити на новий рівень ринкових відносин між діловими партнерами та інвесторами, різними стейкхолдерами.

Виробничий аутсорсинг (виробнича кооперація) був ключовою довгостроковою умовою для розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки збуту за рахунок тісної кооперації із заводами джерел світла в Польщі та Чехії. Під час таких дій було враховано такі фактори, як:

– можливості і ресурси заводів: аутсорсинг забезпечує безперервність постачання окремих одиниць асортиментного ряду та деяких комплектуючих, знижує витрати, пов'язані із підтримкою зайвих ресурсів;

– аналіз вартості: виробництво специфічних ламп на заводах-аутсорсерах є менш затратним, ніж розширення специфічних виробничих потужностей на ПрАТ «Іскра»;

– економія часу: внаслідок збільшення швидкості операцій, віднесених до аутсорсингу, підвищується гнучкість операцій компанії та її конкурентоспроможність.

Для початку коротко ознайомимось із бізнес-процесами двох рівнів важливості, які відбуваються на підприємстві. До першого рівня віднесено процеси, які є надважливими і знаходяться на найвищому рівні управління, а другий рівень складається із підпроцесів, які виконують окремі важливі для підприємства заходи і прямо відображаються на кінцевому прибутку. До таких процесів належать:

– науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: розроблення нових ламп (LED) відповідно до тенденцій ринку; підтримка та удосконалення якості виготовлюваних ламп; дослідження нових технологій виробництва (Самбірський з-д «Сигнал», Львівський РЕМА, з-д ТЕСНЛАМР);

– постачання: постачання сировини та комплектуючих; постачання додаткового асортименту з інших виробничих структур (дизельні та світлодіодні лампи);

– виробництво: виробництво широкого асортименту ламп; виробництво специфічної лампової продукції;

– логістика: розроблення та виробництво упаковки, пакування та зберігання; транспортування;

– адміністративне та фінансове управління: розрахунки із постачальниками, кредиторами, клієнтами; інтерпретація фінансових результатів, звітність; кадрова політика;

– збут: реалізація усього асортименту корпорації; підтримка вже наявних представництв та спецмагази-

нів; створення нових представництв та спеціалізованих магазинів.

Виробничі потужності іноземних заводів доповнили виробничий цикл ПрАТ «Іскра» новими технологічними процесами, які дали змогу опанувати не властиві для компанії функції та допомогли максимально розширити номенклатуру світлотехнічної продукції, що також сприяло виходу на ринки країн підприємств-аутсорсерів. Натомість HELIOS отримав можливість доповнити пропозицію продукту новими, раніше недоступними джерелами світла (спеціалізовані сигнальні лампи); розширено співробітництво у сфері дизельних ламп; отримано доступ до дешевих і водночас якісних виробничих матеріалів, що дає змогу більш ефективно задовольняти потреби клієнтів [2]. А завод ТЕСНЛАМР доповнив асортиментну лінію ПрАТ «Іскра» світлодіодною продукцією, оскільки це – одне з небагатьох підприємств у Чехії зі власним відділом розробок і спеціалізованими лабораторіями [3].

«Класику» аутсорсингу, транспортування та складування ПрАТ «Іскра» залишило собі, оскільки лише компанія-виробник може врахувати всі особливості під час пакування крихкої та різноманітної за розмірами продукції. Також підприємством створено свій логістичний підрозділ TransIskra для точних поставок сировини, матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції між усіма бізнес-одинацями корпорації. На момент заснування стартовий парковий блок «Транс-Іскра» становив 78 вантажівок. Перспективним планом розвитку стало збільшення до 100 одиниць, а потім регулярне часткове оновлення наявного парку (10–20 одиниць на рік).

Враховуючи наведені вище дані та вибравши для оцінки бізнес-процесів такі змінні, як вартість, продуктивність процесу та значення для організації, можна зобразити тривимірну матрицю для оцінки процесів (табл. 1), які були передані чи не передані з тієї чи іншої причини на аутсорсинг.

Отже, витрати на створення окремої структурної логістичної одиниці є значними у конкретний момент, а далі спостерігається тенденція підтримки діяльності. Щодо виробничих потужностей обидвох іноземних заводів, то можна зазначити, що тісна довгострокова кооперація, низка оптимізаційних робіт та наявність спеціалізованих робітників є менш затратними, ніж створення спеціалізованих нових виробничих потужностей компанією (рис. 1). Усі учасники аутсорсингового процесу отримали доступ до виробничих потужностей та нових засобів найвищої якості, що покращило їх фінансовий стан та пришвидшило отримання ефекту реструктуризації. Продуктивність зазначених процесів та їх значущість для організації є високими показниками, оскільки вони мають прямий вплив на ключові виробничі процеси і підвищують частку доданої вартості компанії в доході.

Логістична політика вже переформатованого підприємства ПрАТ «Іскра», скоригована під вимоги ринку і сучасного стану економіки, знаходить відображення у таких процесах, як:

– інноваційні зміни у виробничому процесі за рахунок отриманих кредитів та іноземного капіталу;

– створення нової бази постачальників сировини, матеріалів та напівфабрикатів: частина компонентів

Тривимірні матриця для оцінки актуальності процесу для аутсорсингу

Процеси	Змінні для оцінки процесу			Високе/ низьке
	Вартість	Продуктивність процесу	Значення для організації	
Потужності з-ду Helios як розширення асортименту і вихід на польський ринок для ПрАТ «Іскра»		•	•	В
	•			Н
Потужності з-ду Tech-LAMP як розширення асортименту і вихід на чеський ринок для ПрАТ «Іскра»		•	•	В
	•			Н
Створення TransIskra для перевезення між всіма наявними заводами	•	•	•	В
				Н

Джерело: власна розробка

виготовляються на дочірніх підприємствах в Україні та за кордоном, які є взаємодоповнюючими суб'єктами для заводу «Іскра», відбувається трансфер технологій між учасниками;

- поява нового специфічного постачальника вугілля для забезпечення енергоощадних технологій у виробничому процесі;

- створення логістичної бізнес-одиниці, яка підтримує тісні зв'язки з усіма відділами підприємства, а також із внутрішньою дистрибуційною мережею та іноземними представництвами;

- створення відділу картонної продукції, яка відповідає усім вимогам щодо перевезення, складування та розмірів кожного виду ламп;

- створення власного автопарку, який забезпечує доставку сировини, матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції у потрібний час у потрібному місці.

Подальші перспективи функціонування неklasичного аутсорсингу залежатимуть від темпів розвитку технологічного ринку в країні із залученням іноземного капіталу і міжнародного поділу праці, ефективності впровадження цього підходу на підприємствах-інноваторах, а також від грамотного поєднання концепцій маркетингу та екологістики, що розглядається в роботах [14; 15].

Висновки. Некласичний виробничий аутсорсинг необхідно розглядати в контексті зміцнення компетенцій учасниками ринкових відносин, які кооперуються

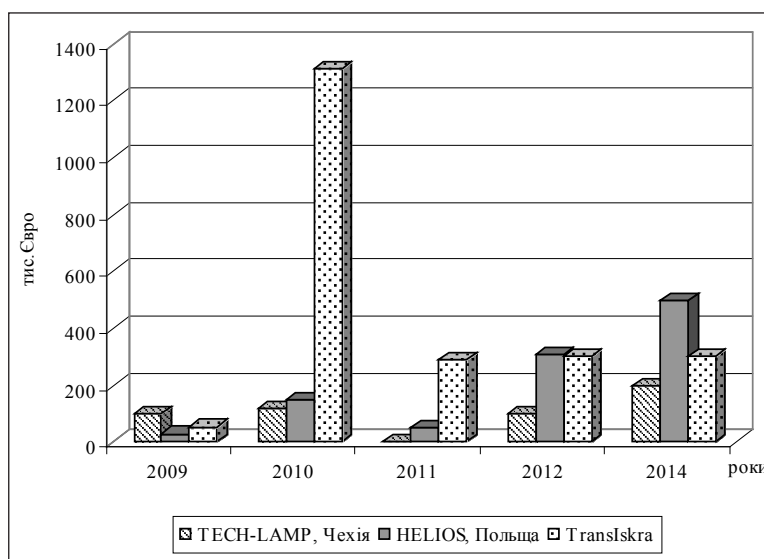


Рис. 1. Динаміка інвестиційної підтримки бізнес-одиниць світлотехнічної компанії «Іскра»

Джерело: побудовано на основі [1]

для цілей виконання логістичних функцій і покращення конкурентних позицій на тривалу перспективу шляхом трансферу технологій. Такий підхід більш чітко визначатиме реальні можливості впровадження екологічних, енергетичних чи соціальних стандартів залежно від рівня технологічної готовності логістичного менеджменту та узгодження цілей між суб'єктами реалізації логістичної політики, що є напрямом подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Annual Report 2012, ISKRA. URL: <http://iskra.com.ua/>.
2. Shablą A. Tradycja w dzisiejszych realiach // A. Shablą // Rynek Elektryczny. 2015 № 2. S. 34–35.
3. TECHLAMP. URL: http://detali.kiev.ua/index.php?route=product/maker/info&manufacturer_id=450.
4. Красношапка В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України // В.В. Красношапка, І.І. Трохимець // Ефективна економіка 2015 № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>.
5. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. 2009. № 9(166). С. 87–97.
6. Як Україні «вбудуватися» в світову економіку. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/412909/yak-ukrayini-vbuduvatysya-v-svitovu-ekonomiku>.
7. Усова Г.В., Митрофанова А.О. Проблеми та перспективи розвитку аутсорсингу на промислових підприємствах України // Г.В. Усова, А.О. Митрофанова // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Випуск 9. С. 97–100.

8. Nadolna D. Outsourcing procesów biznesowych jako metoda zarządzania w przedsiębiorstwie // D. Nadolna // Studia Ekonomiczne. 2014. S. 65–77.
9. Nadolna D. Business process outsourcing we współczesnej organizacji [monografia] // D. Nadolna // Wybrane problemy zarządzania Teraźniejszość i przyszłość // red. S. Trzcielinski, Poznan, 2013. 398 s. S. 337–346.
10. Walas-Trêbacz J. Wykorzystanie outsourcingu w doskonaleniu łańcucha wartosci przedsiębiorstwa // J. Walas-Trêbacz // Journal of Management and Finance Vol. 14, No. 2/1/2016. S. 439–454.
11. Business Services Sector in Poland 2017 / Report prepared by the Association of Business Service Leaders (ABSL). S. 104.
12. Bielarz M., IwaŃkiewicz K. Popularyzacja outsourcingu jako metody wspomagającej proces zarządzania przedsiębiorstwem [monografia] // M. Bielarz, K. IwaŃkiewicz // Nowoczesne zarządzanie organizacją ze szczególnym uwzględnieniem orientacji zasobowej // red. W. Danielak, K. Pujer, Wrocław 2017, 208 s. S. 15–27.
13. Ciesielska D., Radło M.-J., Outsourcing w praktyce. URL: <http://www.valuecomesfirst.pl/outsourcing/>.
14. Мних О.Б. Узгодження маркетингових і логістичних стратегій і формування бізнес-моделі інноваційно активного підприємства [монографія] // О.Б. Мних // Сучасні тенденції управління розвитком організаційно-економічних систем: новий погляд // за заг. ред. Р.Р. Тіміргалєєвої. Сімферополь, ВД «Аріал», 2014. 662 с. С. 171–185.
15. Mnykh O. The detection and estimation of contradictions between logistics and ecologization processes for the ecologic strategy implementation at the enterprise / O.B. Mnykh, B.D. Hrechyn // Econtechmod. an international quarterly journal. 2016. Vol. 1. No. 1. P. 127–131.
16. Супрун С.Д., Хачатрян В.В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти // С.Д. Супрун, В.В. Хачатрян // Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 283–289.

УДК 339.16.012.32

Селезньова О.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Рудінська О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та управління,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

КОНЦЕПЦІЯ ХОЛІСТИЧНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Селезньова О.О., Рудінська О.В. Концепція холістично-орієнтованого управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. У статті наведено відмінні риси управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. Розроблено та обґрунтовано концепцію холістично-орієнтованого управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. Розкрито основні складники та сутність холістично-орієнтованого управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. Наведено базові принципи та функції управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. Визначено дві іпостасі маркетингової діяльності будівельних підприємств.

Ключові слова: будівництво, будівельне підприємство, функції управління, комплекс маркетингу, холістично-орієнтоване управління маркетинговою діяльністю.

Селезнева А.А., Рудинская А.В. Концепция холистически-ориентированного управления маркетинговой деятельностью строительных предприятий. В статье приведены отличительные особенности управления маркетинговой деятельностью строительных предприятий. Разработана и обоснована концепция холистически-ориентированного управления маркетинговой деятельностью строительных предприятий. Раскрыты основные составляющие и сущность холистически-ориентированного управления маркетинговой деятельностью строительных предприятий. Приведены базовые принципы и функции управления маркетинговой деятельностью строительных предприятий. Определены две ипостаси маркетинговой деятельности строительных предприятий.

Ключевые слова: строительство, строительное предприятие, функции управления, комплекс маркетинга, холистически-ориентированное управление маркетинговой деятельностью.

Seleznova O.O., Rudinska O.V. The concept of the holistic-oriented management of the marketing activity of the construction enterprises. In the work there have been presented distinctive features of the management of the marketing activity of the construction enterprises. There have been developed and proved the concept of the holistic-oriented management of the marketing activity of the construction enterprises. There have been revealed the main components and the essence of the holistic-oriented management of the marketing activity of the construction enterprises. There have been determined two hypostases of the marketing activity of the construction enterprises.

Key words: construction, construction enterprise, functions of management, complex of marketing, holistic and directional management of the marketing activity.