

4. Ковальов Д. **Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства** / Д. Ковальов, І. Пастнікова // Економіка України – 2001. - №4 – С.35-40.

5. Барановський О. **Визначення показників економічної безпеки** / О. Барановський // Економіка. Фінанси. Право. – 1999. – №8. – С.14-16.

6. Стадницький Ю. **Оптимізація протизабруднюючої діяльності: рівень підприємства** / Ю. Стадницький // Регіональна економіка. - 2000. - №1. – С.100-110.

7. Хлобистов Є.В. **Екологічна безпека трансформаційної економіки** / Є. В. Хлобистов / [Відп. Ред. Дорогунцов С.І.]. РВПС України НАН України-К.: Агенство «Чорнобильінтерінформ», 2004.– 336 с.

8. **Системний аналіз і моделювання у розв'язанні проблем сталого розвитку** / [С. З. Поліщук, В. О. Долодаренко, Н.А.Чорнобровкіна, А. І. Рябко] ; під ред. д.т.н А. Г. Шапара. – Дніпропетровськ : Поліграфіст, 2001. – 136 с.

**Рецензент:** д.е.н., професор Гринчуцький В. І.

**УДК 338.24**

М. В. МАЛЬЧИК

## **МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Стаття висвітлює проблеми реформування організаційних структур управління українських промислових підприємств, а також необхідність впровадження принципів маркетингу при створенні нових, удосконалених управлінських структур, які повинні орієнтуватися на вимоги ринку.

The article covers the issues of the reform of organizational structures of management of Ukrainian industrial enterprises, as well as the necessity of using marketing rules in the process of organizing new, improved administrative structures, which should be oriented towards the market demands.

Ключові слова: управління промисловим підприємством, маркетинг, конкурентні переваги.

Сучасний стан розвитку української економіки обумовлюється інтеграційними та трансформаційними процесами, які вимагають від вітчизняних промислових підприємств консолідації всіх внутрішніх зусиль для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Виділення головних пріоритетів проведення політики підвищення конкурентоспроможності зумовлює пошук нових методів управління конкурентоспроможністю, або апробацію адаптації старих до мінливих сучасних умов. Кожне підприємство намагається вирішувати проблему виживання власним шляхом. Серед ряду проблем спостерігається одна досить серйозна – збереження старих методів управління підприємством у процесі досягнення завдань підвищення своїх конкурентних позицій.

Пошук вирішення цієї проблеми показує, що сьогодні на промислових підприємствах все частіше звертають увагу на позитивний досвід реформування системи управління, створення ефективної організаційної структури, котра гнучко реагувала б на постійні зміни на ринку.

Все більше науковців і вітчизняних практиків схиляються до думки, що найбільш прогресивною вагомою складовою науки про управління підприємствами на даному етапі розвитку економіки є маркетинг. У його завдання входить багато питань, які стосуються розробки і випуску нових товарів, організації виробництва, збуту, просування продукції на ринку та ін.

В теорії і практиці конкурентоспроможності центральне місце займають питання конкурентних переваг, оскільки для виживання і досягнення своїх цілей в жорсткій конкурентній боротьбі будь-яке підприємство повинне володіти певними перевагами. Конкурентні переваги необхідні підприємству в процесі функціонування для вибудовування опосередкованого взаємозв'язку з такими суб'єктами зовнішнього середовища, як конкуренти, постачальники, споживачі, що передбачає виникнення витрат економічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

У багатьох теоретичних працях підкреслюється, що стійкі конкурентні переваги підприємство може отримати внаслідок постійної орієнтації на клієнта. Як стверджує американський спеціаліст з управління П. Друкер, підприємства, які чітко

орієнтуються на клієнтів, домагаються значних конкурентних переваг перед фірмами, які ігнорують такий підхід.

П. Друкер зазначає, що метою будь-якого підприємства є завоювання споживача, і будь-яке підприємство має тільки дві основні функції – маркетинг та інновації.

Фактично маркетинг настільки важливий, що недостатньо просто створити на підприємстві сильний відділ збуту і доручити йому займатися маркетингом. Маркетинг повинен пронизувати всю діяльність підприємства, розглядаючи її з точки зору споживача.

Але незважаючи на важливість орієнтації господарської діяльності на споживача, багато керівників українських підприємств лише на словах визнають необхідність такої політики. До того ж впроваджувати її на практиці в існуючих умовах в нашій країні досить важко. Тому лише небагато підприємств реально проводять політику орієнтації на клієнта. Виходячи з цього, пропонується розгляд моделі переходу промислових підприємств до орієнтації на клієнта.

В умовах зростаючої конкуренції, особливо з боку іноземних фірм, для зростання конкурентоспроможності продукції, що випускається, та послуг, що надаються, всі функціональні підрозділи промислового підприємства повинні бути «перебудовані» в особливу маркетингову структуру і укомплектовані спеціально підготовленими кадрами. Але головне те, що усі працівники такої організації повинні були б мати так зване сучасне маркетингове мислення, яка спрямоване на задоволення потреб цільового споживача.

Реалізувати даний підхід в сучасних українських умовах є реальним. Вже існує ціла низка консалтингових та маркетингових компаній, які можуть розробити і допомогти впровадити відповідну організаційну структуру. В Україні представлено декілька всесвітньо відомих компаній, які досить якісно підходять до розробки даних проектів. Відмінна риса їхньої роботи – достатньо висока ціна на послуги, що є стримуючим фактором для українських підприємств. В останній час з'явилися подібні вітчизняні компанії, які надають якісні і відносно дешеві послуги.

Якщо керівник бажає покращити ситуацію на підприємстві, йому потрібно розробити нову структуру підприємства. Стандартих підходів до визначення

оптимальної структури не існує. Для цього необхідно скористатися рекомендаціями спеціалістів.

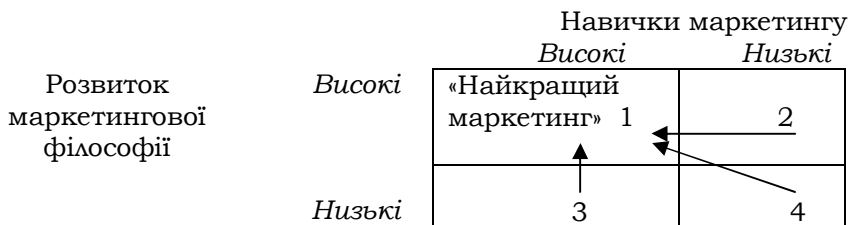
Керівники багатьох промислових підприємств допускають дуже суттєву помилку у побудові маркетингової структури. Суть її полягає в тому, що реалізація базової стратегії підприємства покладається на відділ маркетингу, який просто додається до існуючої організаційної структури підприємства. Тут варто додати, що часто відділ маркетингу промислового підприємства займається лише питаннями збуту. При такому підході суттєвих змін стану справ на підприємстві не буде. Позитивні зрушення почнуться, якщо керівник підприємства буде мати заступника по маркетингу, якому доцільно підпорядкувати всі підрозділи підприємства.

Вивчення досвіду провідних світових компаній свідчить про правильність такого підходу. Компанії відійшли від тактичного використання маркетингу, який поступово став філософією для кожного працівника. На початку XXI сторіччя чутливі і гнучкі провідні компанії, зорієнтовані на ринок, організовані за принципами, які відображають потреби і сподівання споживачів. У результаті цього формальні, традиційні відділи маркетингу зменшуються у розмірах. Маркетинг ніби зникає з маркетингових служб і розповсюджується по всій організації.

Для досягнення дійсно ефективної орієнтації на ринок українським промисловим підприємствам необхідні вже згадувані аспекти: управління, реорганізація та перехід до мислення процесами.

На наш погляд, для управління процесом орієнтації підприємства на інтереси маркетингу та споживачів головними моментами є керівництво (управління), гнучкість і надання повноважень. По суті правильне керівництво – це двигун змін в організації. Воно відображає відданість новій філософії, котра повинна бути присутньою на найвищому рівні організації. Що стосується гнучкості, то вона означає готовність до прийняття змін як окремих, так і на регулярній основі. Враховуючи, що потреби і запити споживачів змінюються, орієнтовані на ринок підприємства також повинні змінюватися. Фактор гнучкості повинен постійно розвиватись, щоб було можливо передбачати бажання споживачів. І, насамкінець, надання повноважень має два

аспекти – внутрішній і зовнішній. Перший передбачає стимулювання команд по роботі зі споживачами для забезпечення підприємства інформацією в цілях стратегічного розвитку. Другий надає командам по роботі зі споживачами свободу діяти так, щоб вразити їх. Для цього необхідно також озброїти працівників необхідними маркетинговими навичками.



**Рис. 1. Маркетингова орієнтація при управлінні промисловим підприємством**

Швидка орієнтація промислового підприємства на ринок включає в себе всебічне оволодіння його працівниками маркетингової філософії та необхідним функціональним вмінням по задоволенню потреб споживачів.

На рисунку 1 подана матриця маркетингової філософії, на якій зображено відношення між застосуванням маркетингу як філософії та рівнями маркетингових навичок в організації.

Квадрат 4 являє собою все найгірше в промисловості – низькі маркетингові здібності, слабку орієнтацію на споживача.

Квадрат 3 – це підприємства та організації, які найняли на роботу менеджерів з хорошими маркетинговими навичками, але ці підприємства не мають всеохоплюючої маркетингової філософії. В таких організаціях маркетинг застосовується скоріше ва тактичному, ніж у стратегічному плані.

У квадраті 2 знаходяться підприємства, які зрозуміли необхідність орієнтації на ринок, але ще не володіють відповідною маркетинговою кваліфікацією.

Саме підприємства з квадратів 2,3,4 викликають критику за використання застарілого маркетингу. На противагу їм успішні підприємства знаходяться в квадраті 1. Цим підприємствам маркетинг надає значний внесок в діловий

успіх. У цих фірмах маркетинг сьогодні стрімко розвивається. Можна припустити, що у XXI ст. він стане основною силою.

Труднощі в діяльності багатьох українських підприємств обумовлюються тим, що керівництво зазвичай недооцінює роль маркетингу на своєму підприємстві. Проведення постійних консультацій з юридичними та аудиторськими фірмами вже ввійшло у постійну практику вітчизняних підприємств. А з маркетинговими компаніями – набагато складніше. Хоча без вдалого планування своєї діяльності, активних дій на споживчому ринку консультації з юристами та бухгалтерами не будуть потрібні.

Наостанок зазначимо, що серед науковців та практиків наразі немає єдиної точки зору на те, яким чином слід розробляти ефективні стратегії управління підприємствами при забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Орієнтація на маркетингову складову в системі різновекторного управління підприємством може прискорити забезпечення досягнення поставлених завдань, адже чим скоріше керівники українських суб'єктів господарювання усвідомлять необхідність якісних перетворень на підприємствах, тим скоріше вони зможуть забезпечувати у динаміці зростання усіх показників конкурентоспроможності.

### Бібліографія

1. Джонсон М., Херрманн А. **Орієнтація на клієнта – ключовий фактор успіха підприємства** // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №2. – С.96-100.
2. Мак-Дональд М. **Стратегическое планирование маркетинга.**: Пер. с англ. – СПб., Питер, 2000. – 320с.
3. Мальчик М.В. **Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий:** моногр. / М.В. Мальчик. – Донецк-Ровно: ЧП Лапсюк В.А., 2010. – 304 с.
4. Портер М. **Конкуренция.** : Пер. с англ. – М.: Издат.дом «Вильямс», 2007. – 495с.
5. Ягодкина О.В. **Конкурентоспособность предприятия: подходы к пониманию** / О.В. Ягодкина // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. – № 16. – С. 99-104.

**Рецензент:** д.е.н., професор Гринчуцький В. І.

**УДК 334:658.265(477)**

Е. Г. МОРОЗ

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

У статті обґрунтовується доцільність застосування механізму державно-приватного партнерства у сфері водопровідно-каналізаційного господарства України, наводяться передумови впровадження й розвитку такої співпраці. Приділяється особлива увага впровадженню й розвитку інструменту концесії в сфері водопровідно-каналізаційного господарства України.

In the article the expediency of public-private partnerships mechanism applying in water supply and sewerage systems of Ukraine is grounded, the preconditions of introduction and development of such cooperation are adduced. The special attention to the introduction and development concession in the area of water supply and sewerage of Ukraine is allotted.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, водопровідно-каналізаційне господарство, концесія, інноваційно-інвестиційний розвиток

Питання державно-приватного партнерства (надалі - ДПП) набуває в Україні все більшого значення, оскільки економіка держави потребує значних інвестиційних ресурсів, як на державному, так і на галузевому рівні. Не є винятком галузь житлово-комунального господарства, зокрема підприємства водопровідно-каналізаційного господарства (надалі - ВКГ).

Однією із умов сталого розвитку національної економіки України є перехід підприємств, що надають послуги з водопостачання та водовідведення, на інноваційно-інвестиційний тип розвитку. Основні фонди підприємств ВКГ характеризуються високим ступенем морального і фізичного зносу, якість послуг з водопостачання та водовідведення, які надаються населенню та господарюючим суб'єктам знаходиться на незадовільному рівні, і як результат - на впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів не

---

© Мороз Е.Г. – асистент Національного університету водного господарства та природокористування