

О.В. Христофор, Т.С. Мельник, С.О.Сіренко
Державна адміністрація залізничного транспорту
України, Головне пасажирське управління;
Вінницький торговельно-економічний
інститут Київського національного
торговельно-економічного університету

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ ЯК ВИСХІДНИЙ ЕТАП КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

© Христофор О.В., Мельник Т.С., Сіренко С.О.. 2007

Досліджено сучасний стан розвитку маркетингової та інформаційно-рекламної діяльності у пасажирському господарстві на залізничному транспорті, здійснено SWOT-аналіз факторів маркетингового середовища Укрзалізниці, обґрунтовано вибір маркетингової стратегії організації та визначено шляхи досягнення її стратегічних цілей поєднанням виявлених факторів впливу на її діяльність.

In the article explored modern development of marketing, informative and publicity activity status in a passenger economy on a railway transport, the SWOT-analysis of factors of marketing environment of the Ukrainian railway, is motivated choice of marketing strategy of organization and certainly ways of achieving its strategic aims, is conducted by combination of found out the factors of influence on its activity.

I. Постановка проблеми. Відомо, що у будь-якій країні науково-технічний прогрес передовсім позначається на розвитку її сфери послуг. Проте, на відміну від розвинутих країн, в Україні немає належних умов для розвитку сфери послуг – це насамперед матеріально-технічна база, фінансування та матеріальний стан населення.

Сучасні реалії ринкової економіки змушують маркетологів нашої держави приділяти все більшу увагу розвитку сфери обслуговування. Актуальність цієї проблеми спонукала до наукових досліджень для вирішення практичних питань у цьому напрямку. Однак в умовах слабо-розвинутих ринкових структур впровадження маркетингу у практичну діяльність керівників сфери послуг відбувається надто повільно.

На сучасному етапі особливості розвитку маркетингу зумовлені однаковою мірою соціально-демографічними, економічними, технологічними та екологічними процесами, які відбуваються у світі. Відмітною рисою маркетингу є взаємозв'язок і суперечливість тенденцій, що характеризують цей розвиток. Постійно зростаючим матеріальним запитам споживачів протиставляються вимоги суспільства підвищити соціальну відповідальність та екологічну чистоту продукції. Суспільство із часткою вільного часу, який постійно скорочується, ставить вимоги до підприємств стосовно створення виробів, які б пришвидшували певні процеси (наприклад, виробництво високошвидкісних поїздів, напівфабрикатів). Спостерігається тенденція до посилення глобалізації, тобто формуються передумови для створення космополітичного світового економічного співтовариства. Одночасно з цими процесами чітко окреслюються особливості конкретних регіонів.

Усі зазначені тенденції мають динамічний характер і потребують постійного аналізу. Стратегії маркетингу, сформовані без їхнього урахування, не будуть ефективними. Тому завдання маркетингу нового тисячоліття – постійний аналіз вимог, що ставляться до підприємств та організацій, для зайняття ними потрібного місця на ринку. Отже, в майбутньому ще більше значення матимуть такі принципи: вміння комбінувати комплексність, переривчастість і динаміку навколишнього середовища; чітке бачення концептуальних стратегічних цілей; подолання суперечності між орієнтацією на індивідуальні запити споживачів та оптимізацією витрат; урахування постійних змін взаємозв'язків між організацією, ринком і навколишнім середовищем [1].

II. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нестабільність зовнішнього середовища зумовлює нові вимоги до розроблення і реалізації методів стратегічного управління – одного з найважливіших напрямків удосконалення механізму управління розвитком підприємства (організації). Питання перебудови організаційно-економічного механізму формування і реалізації стратегії управління діяльністю підприємства з використанням результатів маркетингового аналізу його середовища розглядались такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як М. Лепа, І. Решетнікова, А. Солодов, Я. Берсуцький, М. Вачевський, Ю. Кулієв, Є. Азарян, Г. Багієв, О. Мірошніченко, Р. Акофф, К. Боумен, М. Портер, П. Друкер та ін., проте вони й досі залишаються недостатньо дослідженими як у теоретичному плані, так і з погляду їхнього практичного втілення.

Удосконалення системи стратегічного та оперативного управління підприємством (організацією), підвищення якості управлінських робіт на основі застосування маркетингового аналізу за умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його ефективного функціонування сьогодні стали обов'язковою вимогою нової системи господарювання, тому потребують подальших теоретичних і практичних досліджень.

III. Формулювання цілей статті. Умови вітчизняної ринкової економіки істотно змінюють сутність управління, що, своєю чергою, вимагає розроблення методів, які забезпечують організацію успішного функціонування вітчизняних підприємств в умовах конкуренції. Розвиток конкуренції сприяє впровадженню маркетингової концепції управління, яка набуває особливо великого значення в період перетворень в країні, коли необхідно перебудувати організаційно-економічну діяльність підприємств з урахуванням можливості її адаптації до швидкозмінних умов функціонування ринкового середовища, що значно знижує вірогідність виникнення критичних ситуацій на підприємстві та посилює його конкурентні позиції. Цих питань і стосується ця стаття.

IV. Виклад основного матеріалу. Загострення конкуренції у сфері обслуговування торкнулось всіх видів послуг, зокрема транспортних. Розвиток ринкових відносин у нашій країні змушує транспортні організації все активніше вести пошук способів досягнення переваг у конкурентній боротьбі. Така ситуація склалась і на залізничному транспорті – спочатку у вантажних перевезеннях, згодом – у пасажирських.

Враховуючи наявність у залізниць власних рекламних носіїв, віднедавна вони розпочали новий для них і непрофільний вид діяльності – надання рекламних площ і носіїв рекламодавцям та розміщення на них реклами. Ще пізніше у структурі Укрзалізниці і пасажирських служб залізниць України з'явилися маркетингові підрозділи. Тобто маркетинг – справа нова як для самих працівників цих служб, так і для керівництва залізниць, яке переважно поки що чітко не усвідомлює місце маркетингового підрозділу в організації, його роль, функції і завдання. Така ситуація призводить до того, що не надаючи належного значення ролі маркетингових структур в управлінському процесі, керівництво здебільшого не користується результатами маркетингових досліджень та аналізу, розроблюваними маркетинговими відділами рекомендаціями, обґрунтуваннями, пропозиціями, хоча вони мають значну практичну цінність. Натомість керівництво завантажує відділи маркетингу залізниць непрофільною для них роботою, відволікаючи тим самим від виконання своїх прямих функціональних обов'язків.

Так, на відділ маркетингу Львівської залізниці покладено роботу з договорами оренди, рекламну діяльність (забезпечення поїздів аудіо- та відеопродукцією, співпраця з центральною студією звукозапису, розсилання інформаційних бюлетенів по вокзалах тощо), облік постільної білизни, ведення звітності для фінансової служби з реклами і послуг. Відділ маркетингу Донецької залізниці та сектор маркетингу Придніпровської залізниці виконують низку функцій і задач секторів реклами. Відділ маркетингу Одеської залізниці веде облік білизни і дохідності підсобної діяльності у поїздах, виконує частку роботи сектору реклами. На відділ маркетингу Південно-Західної залізниці покладено ведення довідок обліку безкоштовної постільної білизни для пільгових груп пасажирів, довідок про населеність приміських електропотягів, співпрацю зі

студією звукозапису, рекламні функції. Відділ маркетингу Південної залізниці також виконує окремі роботи сектору реклами, веде облік постільної білизни, складає звіти про дохідність підсобно-допоміжної діяльності. Всі ці види робіт є доволі трудомісткими, потребують багато часу, не дають змоги проявити та ефективно використовувати творчий потенціал працівників маркетингових і рекламних підрозділів.

Розгляд положень про відділи маркетингу і реклами, а також посадових карток працівників цих відділів показує, що в них не визначені функції відділів, тому в деяких з них некоректно поставлено задачі; на окремих залізницях не всі нормативні документи затверджені, що пояснюється частими організаційними змінами в структурі управління ними. У положеннях про відділи не визначена система взаємодії з іншими підрозділами пасажирських господарств. Вказані недоліки зумовлюють відсутність чіткого розподілу функцій між працівниками всередині підрозділів маркетингу і реклами, а також відсутність системи взаємодії з іншими функціональними підрозділами. Останнє не може не позначитись на ефективності внутрішньої інформаційної системи: невідпрацьованість системи взаємозв'язків знімає відповідальність за надання інформації іншим підрозділам, за її достовірність, повноту, своєчасність та якість. Крім того, робота цієї системи ускладнюється надмірним паперообігом та технологією узгодження документів.

Певні проблеми у роботі відділів породжуються і тим фактом, що з 25 працівників маркетингових відділів пасажирських служб управління і залізниць лише 3 мають кваліфікацію маркетолога. З 27 працівників секторів реклами Головного пасажирського управління і залізниць жоден не має кваліфікації маркетолога, не кажучи вже про спеціалізацію у рекламній діяльності.

Поряд з недостатнім кваліфікаційним і професійним рівнем персоналу маркетингових і рекламних підрозділів сьогодні в них виконавча дисципліна не на належному рівні. Цьому сприяє нерозвинута система контролю ефективності та якості праці персоналу відділів маркетингу і реклами. Стосовно маркетингу, виконання контролюючої функції тут ускладнюється специфікою цього виду діяльності, яка проявляється у тому, що маркетинг працює на майбутнє, а витрат потребує вже сьогодні; крім того, результати маркетингової діяльності переважно мають якісну оцінку і числовому (або грошовому) вимірюванню далеко не завжди піддаються.

Однак поряд з недоліками і слабкими місцями залізничний транспорт має певні переваги перед конкурентами. Для їхнього виявлення і систематизації нами виконано SWOT-аналіз маркетингового середовища залізниці, результати якого подано у табл. 1.

Здійснений SWOT-аналіз доводить, що маркетинг і реклама пасажирського господарства Укрзалізниці має слабких сторін більше, ніж сильних (11 проти 7), причому можливостей більше ніж загроз (5 проти 3).

Звідси очевидно є доцільність застосування маркетингової стратегії “Використання можливостей для посилення слабких сторін і усунення недоліків”.

Результатів реалізації цієї стратегії можна досягти використанням саме можливостей, а не вирішенням проблем. Самі ж результати мають походити із використання можливостей (квадрант “Opportunities” матриці): знаходження правильних шляхів і дій та концентрації на них ресурсів і зусиль.

Слабких сторін роботи (квадрант “Weaknesses” матриці) треба поступово позбуватися. Для цього виявлені слабкі сторони об'єднуємо у споріднені групи, для кожної з яких пропонуємо нижченаведені заходи.

1. Організаційно-адміністративні заходи (позиції 1, 2, 9, 11):

– окреслити завдання, які виконуються маркетинговими підрозділами та підрозділами реклами, закріпити їх у відповідних посадових інструкціях і положеннях про підрозділи (переглянути наявні, та, за необхідності, внести в них корективи). Забезпечити їхнє доведення до керівництва та дотримання останнім інструкцій і положень;

– керівникам маркетингових і рекламних підрозділів чітко окреслити коло повноважень, встановити і узгодити функції, задачі та обов'язки. Закріпити за собою та за працівниками чіткий обсяг виконуваної роботи відповідно до кваліфікації, часу, необхідного на виконання завдань, та з урахуванням кваліфікації і посад працівників;

**Зведена таблиця SWOT-аналізу факторів маркетингового середовища
пасажирського господарства Укрзалізниці**

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Стабільність роботи Укрзалізниці	1. Навантаження працівників маркетингових та рекламних підрозділів непрофільною роботою
2. Охоплення діяльністю всієї території України та сусідніх країн	2. Відсутність чіткого розподілу функцій між співробітниками всередині підрозділів маркетингу та реклами
3. Наявність підрозділів з маркетингу та реклами на всіх залізницях	3. Недостатня задіяність системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу
4. Наявність власних рекламних носіїв	4. Недостатність умов для розкриття робочого потенціалу кожного із співробітників
5. Помірні ціни на розміщення реклами	5. Недостатність мотивації персоналу до змін
6. Постійний, стабільно високий та найбільший порівняно з альтернативними видами транспорту пасажиропотік	6. Недостатня ефективність внутрішньої інформаційної системи
7. Все вищий попит на послуги Укрзалізниці	7. Невизначеність і складність системи взаємодії між підрозділами
	8. Наявність рекламних конструкцій сторонніх організацій
	9. Відсутність системи контролю ефективності та якості праці персоналу
	10. Недостатній професійний рівень співробітників
	11. Недостатній рівень виконавчої дисципліни та контролю над нею
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Зростання зацікавленості рекламодавців	1. Зниження лояльності рекламодавців
2. Підвищення лояльності клієнтів	2. Зниження лояльності співробітників
3. Зростання загального пасажиропотоку	3. Кількісне та якісне зростання конкурентів на певних сегментах
4. Збільшення серед пасажирів частки ділових клієнтів та клієнтів бізнес-класу	
5. Зростання уваги суспільства до діяльності та подій на залізничному транспорті	

– працівникам відділів (секторів) маркетингу і реклами вести роз'яснювальну роботу з аналогічними функціональними підрозділами на залізницях стосовно їхнього функціонального навантаження;

– встановити контроль ефективності виконання роботи кожним працівником за критеріями відповідальності і складності виконання завдань, часу виконання завдань, виконавців; оцінювати якість за кількістю повернень неякісно виконаної роботи, претензій, рекламацій тощо.

2. Заходи щодо підвищення професійного рівня співробітників (позиції 3, 10):

– відділом маркетингу Головного пасажирського управління було проаналізовано провідні установи та навчальні заклади, які займаються підготовкою і перепідготовкою професійних фахівців у сфері маркетингу та реклами. Найперспективнішим та таким, що відповідає найвищим критеріям, визнано Навчально-методичний центр “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні” [2]. Ця організація працює у сфері розвитку менеджмент-освіти в Україні вже сім

років, залучаючи до цього кращих викладачів провідних бізнес-шкіл США, Польщі, Росії та України. У її активі – всеукраїнські та міжнародні науково-практичні конференції, літні інститути, семінари вихідного дня, конкурси ситуаційних вправ, майстр-класи.

Нині, через відсутність належних умов для підготовки спеціалістів у сфері маркетингу та реклами, як базовий навчальний заклад Укрзалізницею визначено Українську державну академію залізничного транспорту, м. Харків. Проте за отриманою інформацією, викладачі цього ВНЗ, серед яких фахівці з маркетингу та реклами практично відсутні, власне самі проходять навчання у Навчально-методичному центрі “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні” та активно з ним співпрацюють у сфері методичного забезпечення і підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня.

3. Заходи щодо розвитку потенціалу та мотивації праці співробітників (позиції 4, 5):

– керівникам підрозділів стимулювати підлеглих до творчої праці. Робити акцент на новаціях, а не на “текучці”;

– застосовувати активні методи пошуку нових ідей і вироблення рішень;

– періодично здійснювати ротацію кадрів зі зміною позицій керівників і підлеглих та оцінкою роботи підрозділів під час таких змін.

4. Організаційно-технічні заходи (позиції 6, 7, 8):

– підвищення виконавчої дисципліни у роботі з документами;

– здійснення вибіркового перевірок отриманої інформації;

– підвищення вимог до відповідальності за надану інформацію;

– розвиток корпоративної культури, створення системи корпоративних цінностей. Концентрація уваги на єдності цілей, взаємопідтримці, взаємовідповідальності;

– встановлення чіткої системи інформаційних зв’язків і документообігу між підрозділами;

– розвиток власних рекламних носіїв, рекламних конструкцій та демонтаж або передавання на баланс Укрзалізниці рекламних носіїв сторонніх організацій.

Отже, головним фактором у реалізації встановленої маркетингової стратегії є організаційно-управлінський. Ефективність маркетингової стратегії пропонуємо оцінювати через ступінь досягнення маркетингових цілей за певний проміжок часу.

Узагальнення методів аналізу ефективності маркетингової стратегії, які найчастіше застосовуються у практиці маркетингової та управлінської діяльності (SWOT-аналіз, матриця BKG, PIMS-програма), дало змогу визначити точки перетину досліджених наукових підходів і запропонувати власний підхід.

Пропонуємо фактори, які впливають на ефективність маркетингової стратегії, розподіляти на чотири групи: ринкові, галузеві, фактори конкурентного становища підприємства на ринку, внутрішні фактори.

Серед ринкових і галузевих факторів істотний вплив на ефективність маркетингової стратегії здійснюють політико-правові умови ринку, оскільки вони можуть бути пов’язані зі значним ризиком для досягнення маркетингових цілей організації. Серед основних політичних факторів впливу треба назвати політичну стабільність та рівень впливу політичних сил на економічну політику держави. Досліджуючи правову ситуацію, особливу увагу потрібно звернути на законодавчі акти, які регулюють підприємницьку діяльність, а також певний вид підприємницької діяльності організації.

Вплив інших ринкових і галузевих факторів на рентабельність організації як одну з найважливіших маркетингових цілей є таким:

– рентабельність організації (навіть якщо вона монополіст або безперечний лідер) на зростаючих ринках є вищою, ніж на стагнаційних;

– чим вищий рівень інфляції цін продажу, тим імовірніше зростання прибутку організації, яка діє на цьому ринку;

- рентабельність організації є тим вищою, чим вищий рівень профспілкової організації персоналу;
- продаж товарів та надання послуг споживачу з великим обсягом замовлення є менш рентабельним;
- чітке визначення цільової аудиторії для товарів та послуг організації дає змогу правильно оцінити попит, обсяг і потенціал ринку, що є доволі важливою вимогою формулювання реальних маркетингових цілей.

Основними факторами ефективності маркетингової стратегії у межах конкурентного становища організації на ринку є такі: якість товарів та послуг, особливо порівняно з конкурентами, що визначає успіх організації у довгостроковому періоді; частка ринку; інтенсивність капіталовкладень (її високий рівень негативно впливає на рентабельність); рівень диверсифікації; величина вертикальної інтеграції (є фактором суперечливого впливу). На успіх маркетингової стратегії організації великою мірою впливає також ефективність організації роботи відділу маркетингу, тому видається доцільною оцінка системи маркетингової інформації в організації та ефективності діяльності працівників відділу маркетингу.

Оцінку ефективності маркетингової стратегії пропонуємо виконувати в три етапи. На першому етапі керівництвом організації формулюються кількісні та якісні маркетингові цілі на певний період та оцінюється ступінь їхнього досягнення. Далі кожній цілі надається певна вага (сумарна вага всіх цілей дорівнює одиниці). Для оцінки ефективності маркетингової стратегії за кожною з цілей отримані дані оформляють у вигляді таблиці (див. табл. 2), після чого обчислюється інтегральний показник ефективності. Другий етап оцінки ефективності передбачає дослідження впливу визначальних факторів на ефективність маркетингової стратегії за визначений проміжок часу з наданням ваги кожному фактору. Метою заключного етапу є виявлення причин успіхів і невдач організації та розробка заходів щодо коригування цілей і, відповідно, маркетингової стратегії організації в майбутньому.

Таблиця 2

Розрахунок ефективності маркетингової стратегії за маркетинговими цілями

Маркетингові цілі (i)	Показник за минулий період	Запланований показник (x)	Фактичний результат (y)	Ступінь досягнення цілі, $C_i=(x/y) \times 100\%$	Вага цілі, a_i , де $\sum a_i=1$
Кількісні цілі					
Якісні цілі					

V. Висновки. Визначальними передумовами ефективної маркетингової стратегії на вітчизняному ринку з боку керівництва підприємств та організацій є: чітке розуміння цілей маркетингової стратегії; детальніший і частіший, ніж в умовах стабільного ринку, аналіз політико-правової, економічної та конкурентної ситуації на ринку; здатність швидко реагувати на постійні зміни взаємозв'язку між організацією, ринком та зовнішнім середовищем.

Успіх будь-якої, зокрема маркетингової діяльності залежить від якості менеджменту. І для керівників вищої керівної ланки особливо важливо володіти не тільки досвідом праці, професійними знаннями та навичками, але і умінням передбачувати, почуттям інтуїції, схильністю до новацій та здатністю йти на пов'язані з цим ризики. Усі ці якості можуть бути покладені в основу стратегічного мислення, без якого в умовах ринкової економіки неможливо успішно керувати розвитком організації. Отже, головним завданням маркетологів на цьому етапі є пошук найефективніших напрямків розвитку пасажирського господарства та інструментів, що будуть сприяти досягненню його стратегічних цілей.

1. Наумова В.С. Оцінка ефективності стратегії міжнародного маркетингу: автореферат дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук. – К., 2001. – 20 с. 2. Ромат Е. Метр мирового маркетинга в гостях у киевских студентов // Маркетинг и реклама. – 2006. – №3 (115) март. – С. 8. 3. Вачевський М.В., Скотний В.Г. Маркетинг в сферах послуг: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 232 с. 4. Кулаєв Ю.Ф. Економіка залізничного транспорту: Навч. посібник. – Ніжин: ТОВ “Видавництво “Аспект-Поліграф”, 2006. – 232 с. 5. Христофор О.В., Мельник Т.С. Напрямки реформування системи обслуговування пасажирів на залізничному транспорті // Економіка: проблеми теорії та практики. – Вип. 213. У шістьох томах. – Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006 р. – С. 573–577.

УДК 657

А.П. Шот

Львівська державна фінансова академія

ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ У ВИБОРІ ПОСТАЧАЛЬНИКА

© Шот А.П., 2007

Розглядаються логістичні рішення щодо вибору ефективних постачальників у ланцюгу поставок електроенергетики, які ґрунтуються на визначенні і використанні моделі сукупних витрат придбання. Пропонується структура сукупних витрат у ланцюзі поставок електроенергії і ланцюзі поставок ремонтно-експлуатаційного обслуговування. Визначаються переваги використання моделі сукупних витрат при виборі постачальника, що оцінюються стосовно функціонування ланцюга поставок загалом.

The logistic decisions are considered in relation to the choice of effective suppliers in to the chain of deliveries of electric energy, which are based on determination and use of model of the combined charges of acquisition. The structure of the combined charges in the chain of deliveries of electric power and chain of deliveries of repair-operating service is offered. Advantages of the use of model of the combined charges at the choice of supplier are determined, that are estimated from the point of view functioning of chain of deliveries on the whole.

Постановка проблеми. Традиційне вирішення проблеми вибору постачальника полягає у виборі джерела постачання, яким може бути виробник або посередник, як правило, на основі ціни продукції, що постачається.

З огляду на динаміку товарних ринків, підвищення рівня конкурентоспроможності постачальників сировини, матеріалів і запасних частин, все ширше використовуються комплексні підходи до оцінки джерел постачання [1, 3]. Логістичні рішення щодо вибору постачальників істотно впливають на економічну діяльність підприємств та ефективність ланцюга поставок загалом, зважаючи на формування величини витрат. Саме сукупні витрати придбання у ланцюзі поставок можуть істотно вплинути на вибір постачальника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми прийняття логістичних рішень у сучасних умовах функціонування промислових підприємств і, зокрема, питання вибору постачальників досліджуються у багатьох наукових працях як вітчизняних – С.В. Крикавського, М.Окландера, так і зарубіжних вчених – Крістофера, Хенфілда, Б. Роберта та інших. Однак логістичні рішення щодо вибору ефективних постачальників у ланцюгу поставок електроенергетики недостатньо висвітлені як в українських, так і в іноземних джерелах. Актуальність проблеми вибору постачальника і підвищення ефективності ланцюга поставок загалом зумовили виконання наукових досліджень у цьому напрямку.