

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

МІТЧЕНКО ГАЛИНА ВАЛЕРІЇВНА

УДК 338.242.2

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2015

Дисертація є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі менеджменту Національного транспортного університету Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор технічних наук, професор,
Бідняк Михайло Несторович,
Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,
Шинкаренко Володимир Григорович,
Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, Міністерства освіти і
науки України, професор, заступник
завідуючого кафедри менеджменту

кандидат економічних наук, доцент,
Власенко Дмитро Олександрович,
Конотопський інститут
Сумського державного університету,
Міністерства освіти і науки України,
завідуючий кафедри економіки і управління

Захист відбудеться “28” грудня 2015 року о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 26.059.04 у Національному транспортному університеті за адресою: 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, ауд. 333.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного транспортного університету за адресою: 01103, м. Київ, вул. Кіквідзе, 42

Автореферат розіслано “26” листопада 2015 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
кандидат економічних наук, доцент

Ю.С. Грисюк

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасні умови глобалізації та інтеграції України в Європейський Союз створюють належні умови включення національної транспортної мережі та інфраструктури до єдиного європейського транспортно-логістичного простору. Обопільне відкриття ринків Європейського Союзу та Україною створює передумови для виходу на вітчизняний ринок вантажних перевезень європейських компаній, які мають надзвичайно високі конкурентні параметри. Вітчизняні автотранспортні підприємства (АТП) окрім можливостей розвитку та виходу на нові ринки, отримали низку проблем, які пов'язані із необхідністю ведення маркетингової боротьби за ці ринки та нових клієнтів. З огляду на це постає необхідність пошуку нових дієвих інструментів провадження стратегічного маркетингу на рівні підприємства галузі автомобільних вантажних перевезень та формування новітньої концепції маркетингового забезпечення стратегії їх розвитку, що надасть можливість конкурувати із європейськими та світовими лідерами автотранспортної галузі.

Вирішенню цієї проблеми присвячені наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених-економістів: І. Ансоффа, С.В. Бєляєва, Н.І. Богомолової, Г. Готьє, Т. Гончаренка, Т. Дяченка, І. Камінської, М. Камоли, Ч. Клімкевича, М. Ніколаєва, О. Нікуліна, М. Пугачова, Т. Семенова, Е. Траф, О. Філіпенка, А. Фургальські.

Безпосередньо на транспорті рішенню цієї проблеми присвячені роботи А.В. Базилюк, М.Н. Бідняка, М.Г. Босняка, Т.А. Воркут, Д.О.Власенка В.М. Гурнака, І.С. Кородюка, Т.Є. Маселка, Т.І. Сирийчика, Л.С. Чеснакової, С.Г. Шевченка, В.Г. Шинкаренка та інших.

Одночасно з огляду на сучасні економічні реалії багато питань потребують подальших досліджень. Серед них важливе місце належить удосконаленню теоретичних основ і розробці методичних засад з формування організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на автотранспортних підприємствах, з урахуванням різних факторів в умовах розвитку ринкових відносин в Україні. Наукова і практична актуальність цих питань зумовили вибір теми, мету, завдання, об'єкт і предмет дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Національного транспортного університету за темою: «Теоретичні основи удосконалення системи управління підприємствами транспортного комплексу» (номер державної реєстрації 0114U006585), проведений аналіз базових маркетингових стратегій підприємств автотранспортних вантажоперевезень в сучасних умовах господарювання.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо реалізації стратегічного маркетингу з урахуванням нової функції перспективного передбачення, яка дозволить сформувати стратегію розвитку АТП з урахуванням майбутніх запитів споживачів.

Відповідно до цієї мети були поставлені та розв'язанні такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти використання маркетингової складової для формування стратегії розвитку АТП, виявити недоліки наявних методик та їх відповідність сучасним вимогам АТП;
- визначити сутність поняття “стратегічний маркетинг вантажних перевезень”;
- дослідити та удосконалити матрицю стратегічного розвитку АТП;
- проаналізувати систему організації менеджменту на АТП;
- проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії функціонування вантажних АТП;
- удосконалити архітектуру організаційних елементів стратегічного маркетингу;
- удосконалити організаційну структуру реалізації функцій стратегічного маркетингу;
- розробити модель науково-методичного забезпечення стратегічного маркетингу з подальшим її практичним застосуванням на рівні підприємства.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного маркетингу автотранспортних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність методичних, теоретичних і практичних підходів щодо організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу в реалізації завдань розвитку автотранспортних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою дисертаційної роботи є концептуальні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу, логістики, менеджменту.

Для реалізації поставленої мети використано *діалектичний метод* пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ і виокремлення основних складових щодо базових та конкурентних маркетингових стратегій; *метод групування та порівняння* – для дослідження тенденцій розвитку транспортної інфраструктури та поділу споживчого ринку на цільові групи; *абстрактно-логічний метод* – для здійснення теоретико-методичних узагальнень та формулювання висновків; *фінансовий аналіз* – для дослідження стану та динаміки показників наявності власних обігових коштів, показників рентабельності; *метод аналізу SWOT* – для вибору напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства; *PEST-аналіз* – для аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, *SPACE-аналіз* – для аналізу оцінювання ситуації в галузі та вибору стратегії.

Інформаційну базу дослідження складають закони України, нормативні документи Міністерства інфраструктури України, матеріали Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності підприємства ПАТ “КПК Рапід”, власні аналітичні розрахунки.

Дані оброблялися з використанням сучасних програмно-інформаційних засобів і технологій.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень та обґрунтуванні методичних і практичних засад щодо організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту.

Вперше:

- розроблено науково-методичне забезпечення реалізації нової функції стратегічного маркетингу - перспективного передбачення розвитку АТП, суть якого полягає у поєднанні адаптивних моделей і мережевого планування для дослідження майбутнього на основі передбачень імовірних змін якісних ознак засобів виробництва, технологій їх застосування та культури споживання. Це дозволить перейти від класичного структурно-орієнтованого процесу управління, заснованого на принципах системного підходу, до адаптивного, динамічного типу, який синтезує окремі елементи системного підходу, але орієнтований на перманентність зміни менеджменту суб'єктів господарювання як реакції на зміну зовнішнього середовища і дозволяє сформулювати уявлення про майбутні запити споживачів і визначити перспективні напрями розвитку АТП.

Удосконалено:

- службу маркетингу на підприємстві за рахунок введення до її складу спеціального підрозділу стратегічних передбачень, який буде вивчати тенденції у змінах споживацьких запитів і впливу на них досягнень в науці, соціокультурному і технологічному середовищі, на основі чого передбачати, прогнозувати, або, навіть, формувати майбутні потреби, з урахуванням яких будуть визначатися стратегічні перспективи розвитку підприємства. Функціонування такої служби дозволить підтримувати на належному рівні споживчий попит і забезпечувати необхідний рівень зайнятості та конкурентоспроможності підприємства;

- архітектуру взаємодії елементів стратегічного маркетингу, яка доповнена організаційно-методичним апаратом реалізації нової функції стратегічного передбачення, що дозволяє перейти від пасивної ролі стратегічного маркетингу у розвитку підприємства, яка полягає у простому спостереженні за запитами споживачів, до активної, коли стратегія підприємства буде задаватися виходячи з наперед визначених якісних ознак майбутніх споживацьких запитів. Використання такого порядку дозволить актуалізувати плани техніко-економічного розвитку підприємства і завчасно здійснити необхідні перетворення.

Набуло подальшого розвитку:

- розуміння сутності стратегічного маркетингу вантажних перевезень, як виду діяльності щодо прогнозування майбутніх запитів споживачів з урахуванням можливих змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що на відміну від традиційного сприйняття цієї діяльності, як вивчення споживацьких переваг, дозволяє сформулювати правильні орієнтири стратегії розвитку. Реалізація нової ідеології стратегічного маркетингу вантажних перевезень показало, що найближчі 5-7 років у світі буде домінувати швидкий науково-технічний розвиток, процес глобалізації, соціальна відповідальність бізнесу, конкуренція. Це вимагатиме

інвестування в матеріально-технічну базу АТП, інтеграцію з економіками Євросоюзу та Євразії, застосування інноваційних технологій, а отже вже зараз треба визначати доцільність та можливість розширення рухомого складу, виявляти нові закордонні ринки вантажних перевезень, застосовувати нові технології.

- методичні основи прийняття управлінського рішення на основі матриці стратегічного розвитку АТП, яка доповнена виокремленням векторів інноваційності продукту і інноваційності процесу. Це дозволить визначити рішення, яке відповідає умові максимального перебування в квадранті оптимального ефекту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що теоретичні положення, рекомендації і висновки викладені у дисертації, доведені до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на АТП. Розроблена модель організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на автомобільному транспорті впроваджена в господарську діяльність ПАТ “Укртранс”(акт впровадження від 21.01.2014), ПАТ “Автобаза- 1” (акт впровадження від 19.02.2014) ПАТ “КВК “Рapid” (акт впровадження від 27.05.2014). Окремі положення та практичні рекомендації дисертаційної роботи можуть бути використані як база для теоретичних та прикладних досліджень з питань забезпечення стратегічного маркетингу на автомобільному транспорті в навчальному процесі Національного транспортного університету.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною, завершеною роботою. Особливим внеском здобувача є теоретико-методичний підхід до визначення стратегічного розвитку автотранспортних підприємств, удосконалені елементи організаційно-економічного механізму стратегічного управління автотранспортним підприємством в контексті стратегічного маркетингу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені в дисертації, оприлюднювалися на: V Міжнародний бізнес-форум “Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні” (Київ, 2012); II Міжнародна науково-практична конференція: “Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури” (Львів, 2013); Всеукраїнська науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів “Сучасні інструменти реалізації практичного менеджменту, маркетингу та логістики: особливості застосування в глобальному конкурентному середовищі” (Житомир, 2013); 5 щорічних наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів і структурних підрозділів НТУ (м. Київ, 2011 – 2015 рр.).

Публікація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи опубліковано в 16 наукових працях загальним обсягом 4,5 д.а., у тому числі 4 – у фахових виданнях, 1- в закордонному виданні, 11 – в матеріалах конференції.

Структура дисертації. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 211 сторінок (в т.ч. основного тексту – 165 сторінки), який включає 23 таблиці, 17 рисунків. Загальна кількість використаних джерел – 157 найменувань на 17 аркушах.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, сформульовано мету та завдання, визначено предмет, об'єкт, теоретичні та методологічні основи дослідження, висвітлено наукову новизну, теоретичне й практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі «**Теоретичні аспекти реалізації маркетингової складової стратегії розвитку АТП**» узагальнені основні теоретичні надбання вітчизняних та закордонних вчених з проблематики організації системи менеджменту на АТП.

Розвиток автотранспорту, а зокрема вантажоперевезення, можна розглядати, як засіб активізації економіки України, оскільки він характеризується високою мобільністю, логістичною оперативністю при доставці вантажів, як шляхом безпосередньо далекого сполучення, так і в межах великих транспортних центрів і коридорів, як на рівні країни, так і за її межами. Але посилення конкуренції на ринку автотранспортних послуг, обумовлює формування новітньої концепції маркетингового забезпечення стратегії їх розвитку. Аналіз парадигми організації менеджменту вітчизняних та закордонних АТП дозволив формалізувати загальні принципи управління та специфічні принципи управління АТП: адаптивності, мобільності, логістичної доцільності.

Авторське поняття сутності «стратегічного маркетингу вантажних перевезень» представлено як вид діяльності щодо прогнозування майбутніх запитів споживачів, за рахунок функції стратегічного маркетингу - перспективного передбачення, що дозволяє сформувати правильні орієнтири стратегії розвитку підприємства на основі принципів: споживчого вектора, безперервного покращення, об'єктивного інформування, ринкової гнучкості, мобільності з урахуванням можливих змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Запропоновано матрицю стратегічного розвитку АТП, яка відображає максимально раціональний стратегічний шлях переміщення підприємства з одного положення на ринку вантажних перевезень в інше, що відповідає життєвому циклу та ринковим умовам його функціонування за рахунок інновації продукту та інновації процесу (рис 1). В довгостроковій перспективі конкурентоздатність визначається здібністю підприємства створювати нові товари та послуги з меншими витратами ніж конкуренти. Реальні джерела конкурентних переваг визначаються у можливості консолідувати нові технології та навички які є у підприємства і залишатися в квадранті оптимального ефекту.



Рисунок 1 – Матриця стратегічного розвитку АТП на ринку вантажних перевезень [розроблено автором]

Досліджено, що стратегія організації вантажних перевезень, включає в себе велику кількість взаємозалежних елементів, зв'язок між якими досягається за рахунок вдалої організаційної побудови, застосування ефективних комунікаційних каналів, та часу існування АТП на ринку. Враховуючи це, в дисертаційній роботі запропоновано формування нового концептуального підходу менеджменту АТП, переорієнтації його із класичного структурно-орієнтованого процесу управління, заснованого на принципах системного підходу до адаптивного динамічного типу, який синтезує окремі елементи системного підходу, але орієнтований на перманентність зміни менеджменту суб'єктів господарювання як реакції на зміну зовнішнього середовища. Для реалізації цього підходу запропоновано функціональну модель процесу менеджменту на АТП вантажоперевізника (рис 2). Центрична орієнтація всіх складових менеджменту орієнтована на виконання головної мети діяльності АТП - перевезенні та доставці вантажів. Динамічний процес задоволення ринкових потреб це можливість підприємства будувати, інтегрувати, перебудовувати внутрішні і зовнішні компетентності на швидкоплинні зміни в зовнішньому середовищі при цьому досягати нових і інноваційних форм конкурентних переваг.

В роботі було встановлено, що використання адаптивних моделей управління із поєднанням мережевого планування є запорукою конкурентоспроможності послуг з перевезення вантажів в умовах динамічного ринкового середовища, в зв'язку з чим було визначено, що стратегічний менеджмент нерозривно пов'язаний із стратегічним

маркетингом, оскільки на основі останнього будуються маркетингові стратегії, за допомогою яких відбувається реалізація основної стратегії розвитку АТП.

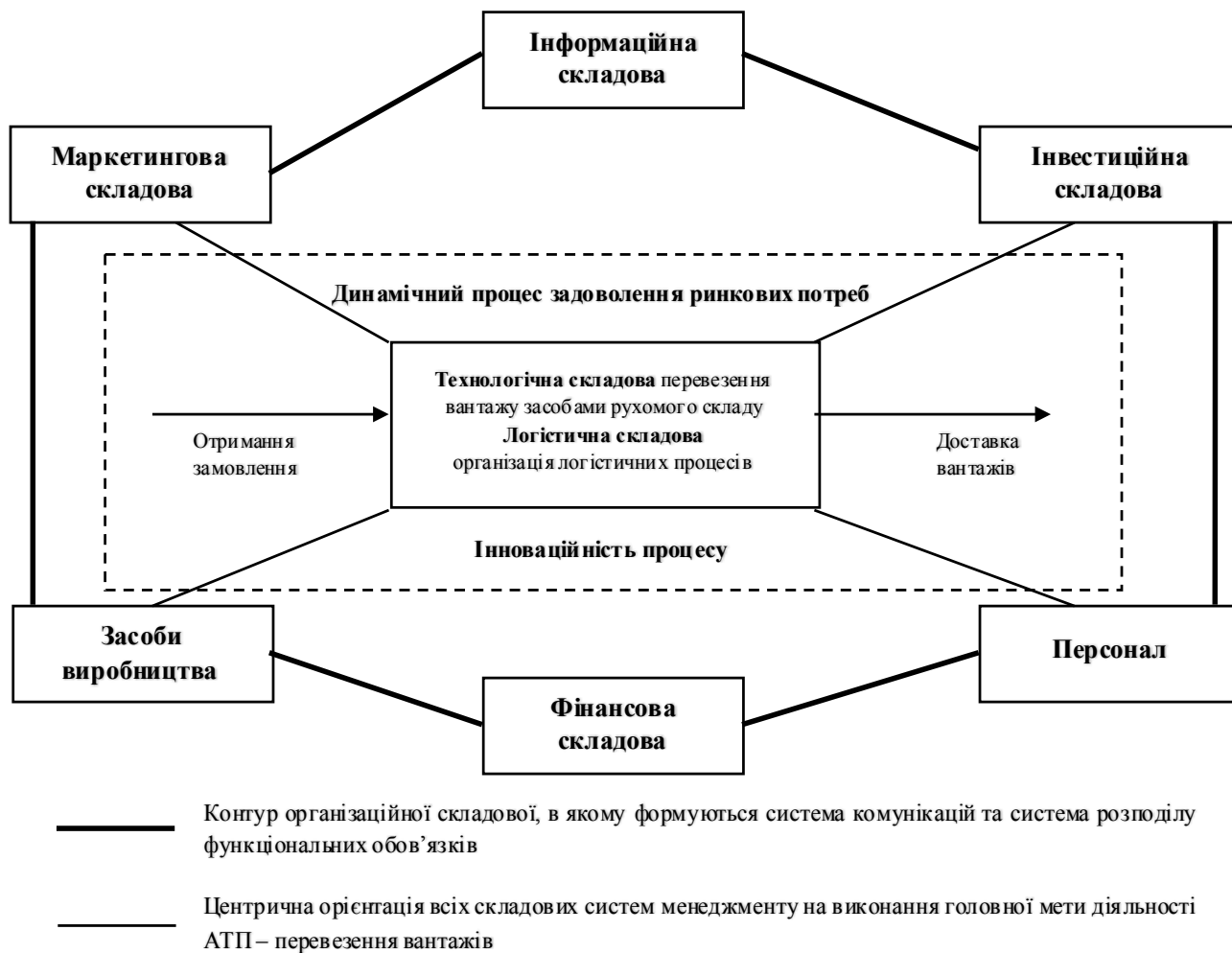


Рисунок 2 - Функціональна модель процесу менеджменту на АТП вантажоперевізника [розроблено автором]

Визначені положення стали підґрунтям для складання алгоритму маркетингового забезпечення реалізації стратегії маркетингу сучасного вантажного АТП. Розробка стратегічного маркетингу передбачає використання і моделювання динамічної ринкової інформації, відповідно для її достовірного використання необхідно забезпечити злагоджений управлінський процес на підприємстві. Досягти цього можливо за рахунок побудови чіткої ієрархії бізнес-процесів, які забезпечують загальний результат, що формується з позитивних досягнень у структурних підрозділах підприємства та функції стратегічного маркетингу - перспективного передбачення, суть якої полягає в формуванні майбутніх потреб споживача на основі передбачень імовірних змін якісних ознак засобів виробництва, технологій, культури споживання, соціальної відповідальності бізнесу. Запропонований процес розробки маркетингової стратегії дозволить підвищити обґрунтованість та своєчасність управлінських рішень, адекватно реагувати та адаптуватися до змін зовнішнього

середовища, своєчасно вносити корективи у маркетингову стратегію, утримувати конкурентні переваги, розвиватися в стратегічній перспективі та досягати поставлених цілей АТП (рис.3).

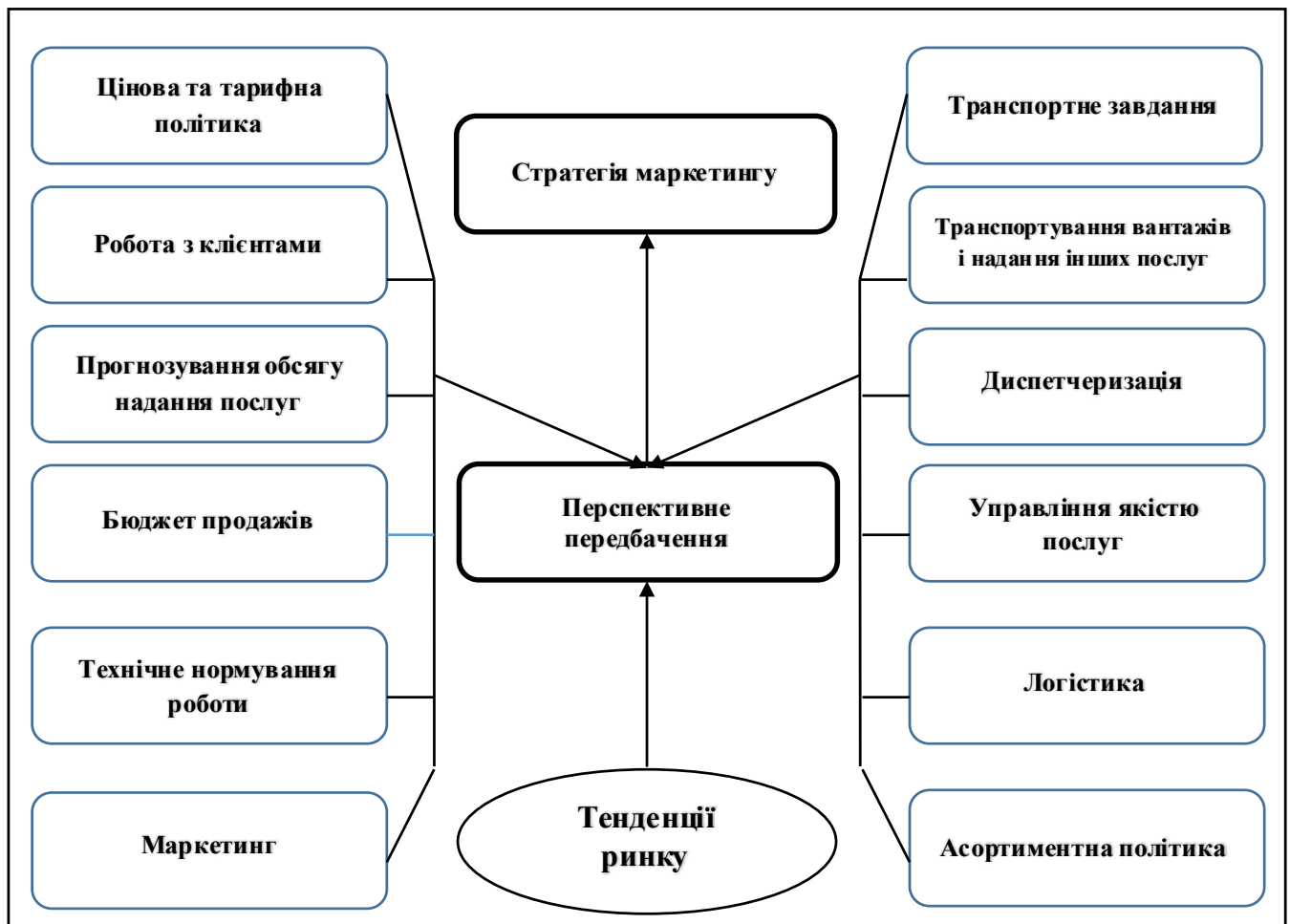


Рисунок 3 – Формування маркетингової стратегії автотранспортного підприємства [розроблено автором]

У другому розділі «Сучасна практика застосування інструментарію стратегічного маркетингу на підприємствах автотранспорту в Україні» проведено загальний аналіз кон'юнктури ринку вантажних перевезень в Україні, аналіз внутрішнього середовища автотранспортних підприємств.

Досліджено особливості розвитку транспортної системи України, а саме недостатній розвиток нормативно-правової бази і низький інвестиційний потенціал транспортно-дорожнього комплексу, це призводить до збільшення зношення технічних засобів, погіршення їх структури, зросту негативного впливу діяльності транспорту на навколишнє природне середовище та здоров'я людини, що не дозволяє забезпечити перевезення у необхідних обсягах. Все більшої ваги набуває роль автомобільного транспорту у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, реалізації геополітичного потенціалу України як транзитної держави.

В дисертаційній роботі проведено PESTLE-аналіз, за допомогою якого оцінено фактори зовнішнього середовища по відношенню до підприємств вантажних перевезень. Анкетування експертів ринку та потенційних і реальних користувачів

послуг з автоперевезення вантажів показало, що існує значна залежність впливу зовнішнього середовища на розвиток галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом. Результати анкетування збігаються з результатами, отриманими при проведенні PESTLE-аналізу. Це свідчить про актуальність проблем розвитку галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом. За результатами анкетування було визначено п'ять найбільш значущих можливостей та загроз для розвитку галузі і проведено їх оцінку за допомогою методики EFAS (табл.1).

Таблиця 1 - Форма EFAS галузі вантажоперевезень автомобільним транспортом*

Зовнішні стратегічні фактори	Значущість	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Збільшення міжнародних перевезень вантажів;	0,1	2	0,2
Зменшення собівартості перевезень;	0,1	3	0,3
Приєднання до міжнародних угод;	0,1	1	0,1
Оновлення автопарку за підтримки держави;	0,1	3	0,3
Залучення інвестицій до галузі	0,1	3	0,3
Оцінка можливостей	0,5		1,2
Загрози			
Недостатність державної підтримки галузі	0,1	3	0,3
Складна система отримання дозволів та ліцензій	0,1	4	0,4
Підвищення цін на паливо та запчастини	0,1	3	0,3
Низький рівень заробітної плати	0,1	2	0,2
Поганий стан автошляхів та інфраструктури в країні	0,1	5	0,5
Оцінка загроз	0,5		1,7
Сумарна оцінка	1		-0,5

*складено автором

У процесі аналізу з'ясовано, що негативні фактори мають значний вплив на автотранспортну галузь та її учасників. Визначено позитивні тенденції, які обумовлюють можливості для розвитку автоперевізників та підвищення рівня конкурентоспроможності їх послуг, за рахунок розробки маркетингової стратегії з введення нової функції перспективного передбачення, яка в сучасних умовах господарювання забезпечить своєчасне пристосування діяльності підприємства до динамічного ринкового середовища.

У роботі узагальнено особливості використання базових маркетингових стратегій підприємствами вантажоперевізниками. На їх основі побудовано різновиди конкурентних стратегій, які обумовлюють поведінку підприємства по відношенню до конкурентів. Механізм забезпечення процесу їх реалізації (рис.4).



Рисунок 4 - Структурне зображення організаційно-функціонального механізму реалізації маркетингової стратегії на АТП

У дисертаційній роботі встановлено, що на процес реалізації та розробки маркетингової стратегії вагомий вплив має економічний потенціал підприємства, оскільки він визначає фінансові обмеження комплексу маркетингових заходів. Забезпеченість підприємства оборотними активами визначає його спроможність до ведення агресивної чи пасивної маркетингової боротьби. Економічний потенціал багато в чому визначає позицію на ринку і може сам по собі стати гарною рекламою для перевізника. Швидкість та оперативність надання послуг автоперевізниками обумовлюється швидкістю обороту ліквідності коштів, що визначає спроможність підприємства до ведення довгострокового протистояння із лідерами ринку, чи навпаки ефективного утримання лідерської позиції на ринку. Для визначення позиції підприємства на ринку, запропоновано використовувати агрегуючу функцію Y , що має наступний вигляд:

$$Y = f[(X1_{\text{прмс}} - X1_{\text{крмс}}) * X3] * [(X2_{\text{прмс}} - X2_{\text{крмс}}) * X3] \rightarrow \max \quad (1)$$

де, $X1_{\text{прмс}}$ – стан системи надходжень (вхід ресурсів, отримання замовлень) на початок реалізації маркетингової стратегії;

$X1_{\text{крмс}}$ – стан системи надходжень (вхід ресурсів, отримання замовлень) після реалізації маркетингової стратегії;

$X2_{\text{прмс}}$ – стан системи надання послуг на початок реалізації маркетингової стратегії;

$X2_{\text{крмс}}$ – стан системи надання послуг після реалізації маркетингової стратегії;

$X3$ – вплив маркетингової стратегії на діяльність підприємства.

Оцінка маркетингової ситуації на ринку автотранспортної галузі дозволила виявити сукупність сил, що впливають на конкуренцію автоперевізників і характер їх

впливу, це дало можливість визначити пріоритетні чинники в процесі розробки та реалізації комплексу маркетингу на АТП. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності підприємств (табл.2), який є індикатором їх внутрішнього середовища та наявного потенціалу, результати якого були систематизовано методами SPACE-аналізу (рис. 5).

Таблиця 2 – Показники для побудови матриці SPACE для вантажних АТП

Внутрішня стратегічна позиція							
Фактори/Підприємства	ПАТ "Мелавтотранс"	ТОВ "Камаз-Транс-Сервіс"	ПАТ ТЕК "Західукртранс"	ПАТ "Вінницяагро-транссервіс"	ЗАТ "Укртранс-Вінниця"	ПАТ "М&М"	ПАТ "КВК"Рapid"
Фінансова сила (FS)	0,8	2,0	1,3	1,0	2,3	1,3	1,5
Конкурентні переваги (CA)	0,6	1,1	1,8	0,6	1,0	1,5	0,8
Зовнішня стратегічна позиція							
Стабільність середовища (ES)	2,2						
Привабливість галузі (IS)	1,4						

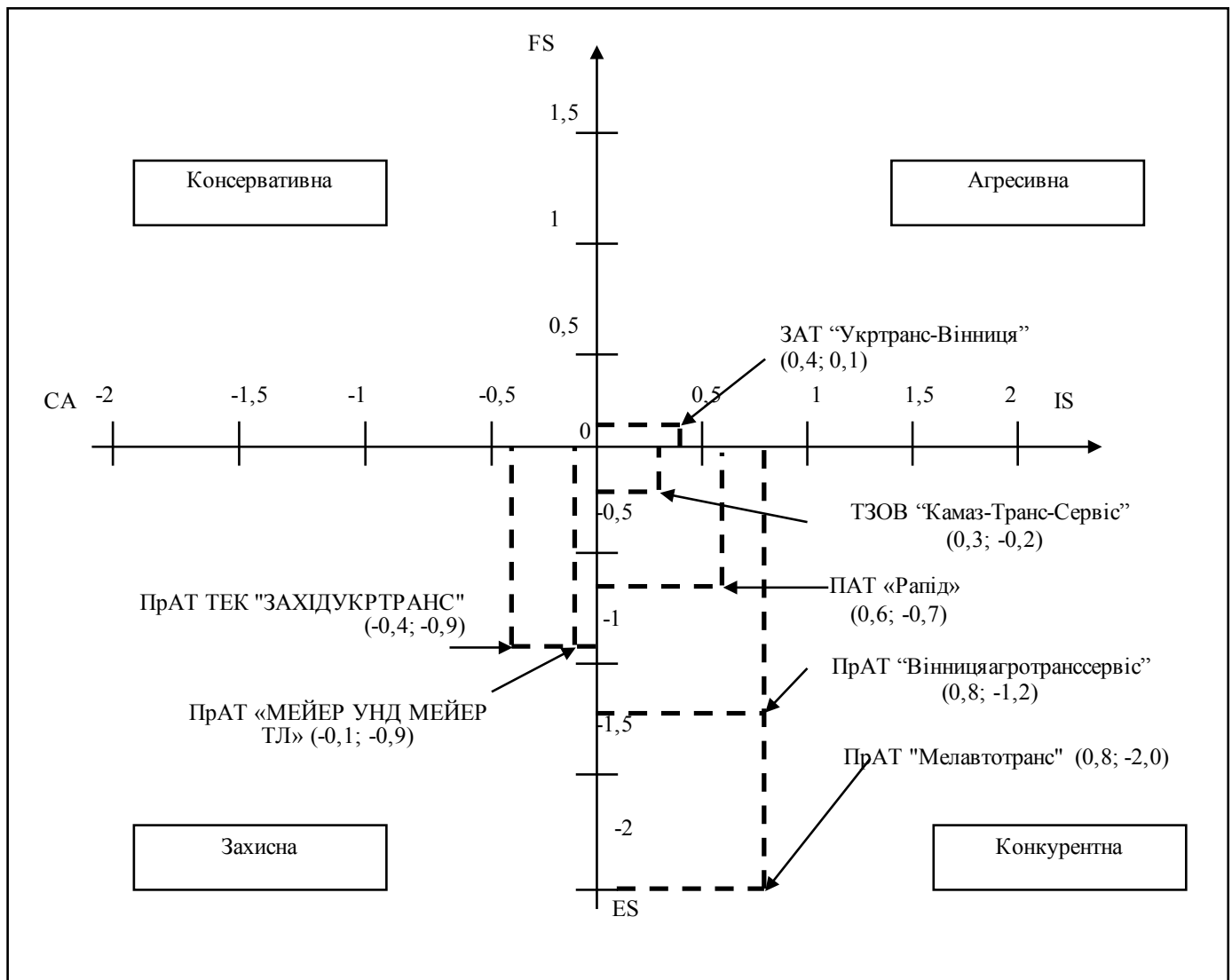


Рисунок 5 - Матриця SPACE-аналізу підприємств вантажних

Проведений SPACE-аналіз дав можливість визначити реальну позицію підприємств на ринку та вид стратегії якої дотримується їх менеджмент. Більшість АТП не приділяють увагу розвитку маркетингової складової своєї діяльності, компетенційне навантаження ланок маркетингу підприємств незбалансоване, переважно орієнтоване на вирішення кон'юнктурних проблем та наданні реклами послуг. Надмірна орієнтація перевізників на збереження постійних клієнтів та усталених партнерських зв'язків заважають їм у просуванні власних послуг на нові географічні ринки та охоплення нових сегментів споживачів. В зв'язку з цим розроблено пропозиції щодо удосконалення стратегічного маркетингу в діяльності АТП з урахуванням можливостей розвитку, які надають вдале географічне розташування України та транзитний потенціал країни.

У третьому розділі **«Удосконалення стратегічного маркетингу в діяльності підприємств автомобільного транспорту»** використані концептуальні підходи щодо організації стратегічного маркетингу для вибору стратегії розвитку АТП та запропоновано практичні рекомендації по їх впровадженню.

Удосконалено архітектуру взаємодії елементів стратегічного маркетингу, яка доповнена організаційно-методичним апаратом реалізації нової функції стратегічного передбачення, що дозволяє перейти від пасивної ролі стратегічного маркетингу у розвитку підприємства, яка полягає у простому спостереженні за запитами споживачів, до активної, коли стратегія підприємства буде задаватися виходячи з наперед визначених якісних ознак майбутніх споживацьких запитів. Використання такого порядку дозволить дослідити вплив зміни різних тенденцій та показників на функціонування та розвиток складних виробничих систем, актуалізувати плани техніко-економічного розвитку підприємства і завчасно здійснити необхідні перетворення (рис.6). Організаційною складовою стратегічного маркетингу є набір елементів, що забезпечують процес формування організаційних структур управління маркетингом, а саме, маркетингових підрозділів, налагодження прямих та зворотних зв'язків з іншими відділами та посадовими особами АТП. Цілями ресурсної складової стратегічного маркетингу на автотранспортному підприємстві є своєчасне забезпечення необхідними, належної якості ресурсами та оптимізація їх витрат. Нормативно-правова підсистема забезпечує ефективне впровадження стратегії маркетингу за рахунок створення нормативної бази, розробки посадових інструкцій, штатного розкладу. Реалізація завдань стратегічного маркетингу, виконання його функцій забезпечується інструментальною підсистемою за рахунок створення комплексу алгоритмів, методів, методик.

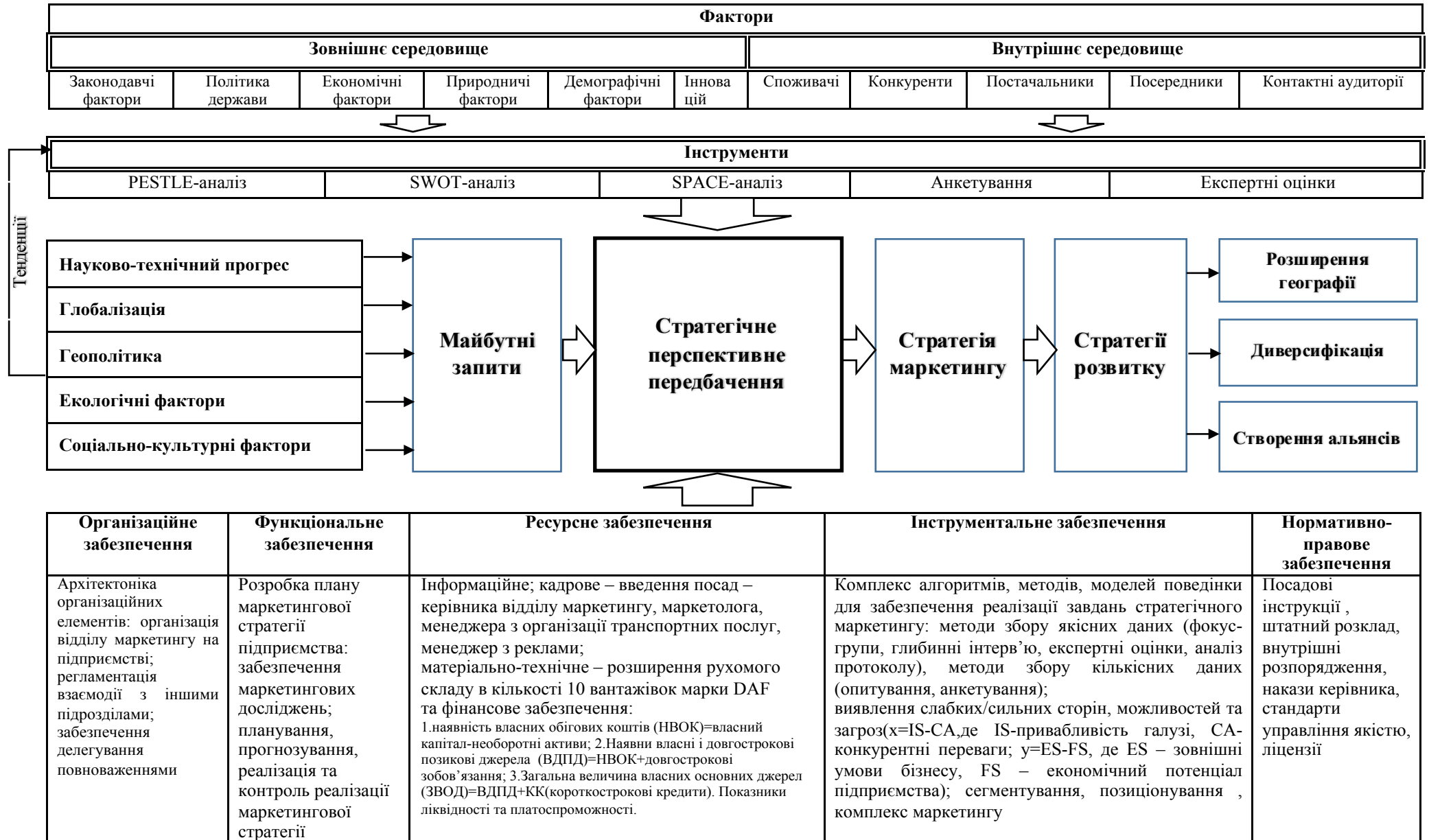


Рисунок 6 – Схема механізму реалізації функції стратегічного перспективного передбачення стратегічного маркетингу

Для практичної апробації теоретико-методичного забезпечення стратегічного маркетингу було обрано автотранспортне підприємство ПАТ «КВК»Рapid». Розроблено загальну блок-схему моделювання стратегій розвитку АТП та блок-схему алгоритмів для визначення найбільш прийнятних варіантів стратегій організаційно-економічного розвитку виробничих систем на АТП на основі маркетингових досліджень.

Економічна складова забезпечення розробки та реалізації маркетингової стратегії на ПАТ «КВК»Рapid» полягає у матеріально-технічному забезпеченні підприємства та можливих витратах на його покращення; організаційна – у необхідному кадровому та структурно-функціональному (створення нових відділів) забезпеченні процесів безпосередньої розробки та реалізації маркетингової стратегії.

За результатами SWOT-аналізу були виявлені можливості розвитку підприємства, які знаходяться у функціональних площинах: розвиток рухомого складу (збільшення кількості спеціалізованих причепів); розвиток системи організації перевезень (диверсифікація послуг, розширення географії міжнародних перевезень); вдосконалення маркетингової складової діяльності підприємства (створення спеціалізованої служби маркетингу, залучення нових клієнтів). Впровадження моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на ПАТ «КВК»Рapid» дозволило трансформувати стратегію його розвитку, вектор якої поступово переорієнтовується з конкурентної в агресивну. Це обумовлено перш за все набором альтернатив подальшого розвитку підприємства, які включають кілька варіантів розширення рухомого складу; вихід на нові ринки; вдосконалення інституційного забезпечення стратегічного маркетингу на підприємстві (рис.7).

Встановлено, що стратегічну трансформацію на підприємстві доцільно розпочати з вдосконалення організаційної підсистеми забезпечення стратегічного маркетингу, оскільки саме маркетинговий відділ є відповідальним за подальшу реалізацію маркетингової стратегії підприємства. На основі чого було розроблено інформаційну модель, поєднання маркетингового відділу з іншими підрозділами ПАТ «КВК»Рapid». Наступним кроком реалізації маркетингової стратегії є розширення рухомого складу за обраними критеріями та на підставі результату прогнозування ефективності різних варіантів. Логічним продовженням процесу вдосконалення маркетингової складової діяльності ПАТ «КВК»Рapid» поряд із розширенням рухомого складу та створенням відповідного структурного підрозділу є розробка власне маркетингових заходів, які дадуть змогу максимально ефективно реалізувати стратегію лідерства за витратами (з метою закріплення позицій підприємства на ринках де воно вже працює) та стратегію переслідування лідера (з метою швидкого виходу на нові закордонні ринки та охоплення нових сегментів споживачів послуг з вантажоперевезення автомобільним транспортом).

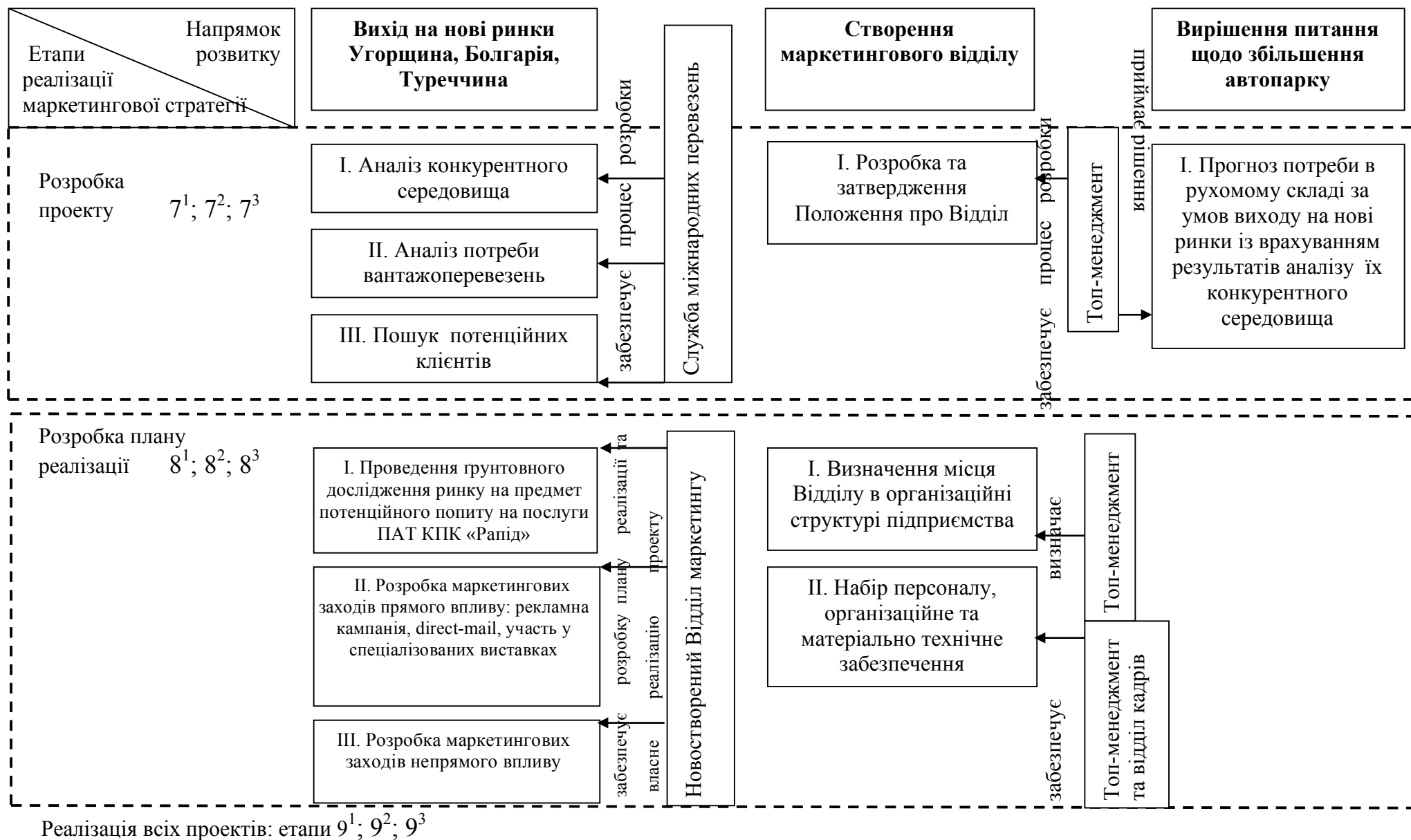


Рисунок 7. Приклад практичного часткового застосування розробленої моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу в умовах реалізації напрямів розвитку ПАТ КПК «Рapid»

Використання моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу дозволить досягнути нового якісного стану підприємства та суттєво підвищить рівень його конкурентоспроможності за рахунок консолідації всіх наявних внутрішніх ресурсів підприємства і використання новітніх технологій менеджменту.

ВИСНОВКИ

Узагальнення отриманих результатів дослідження дозволяє дійти висновку та розробити рекомендації теоретичного, методичного і прикладного характеру, основні з яких зводяться до такого:

1. На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів реалізації маркетингової складової стратегії розвитку АТП виявлені недоліки існуючих методичних основ, та невідповідність підходів до їх розвитку, які не враховують постійні зміни в зовнішньому середовищі, що призводить до втрати конкурентних переваг, незадоволення потреб споживачів автотранспортної послуги.

2. Запропоновано сутність поняття “стратегічний маркетинг вантажних перевезень” як вид діяльності щодо формування орієнтирів стратегічного розвитку АТП за рахунок функції стратегічного маркетингу - перспективного передбачення, що дозволяє сформулювати стратегічні завдання підприємству для виявлення, формування, задоволення потреб споживачів та розвитку підприємства з орієнтацією на науково-технічний прогрес в умовах прискорення темпів змін в маркетинговому середовищі.

3. Досліджено існуючі матриці стратегічного розвитку та визначено, що в умовах змін маркетингового середовища з'являється потреба в веденні векторів інноваційності. При цьому напрям векторів інноваційності розділено на інноваційність продукту та інноваційність процесу, що дозволить забезпечувати конкурентоздатність підприємства за рахунок консолідації технологій та навичок підприємства і створювати нові товари та послуги для споживачів.

4. Удосконалено механізм побудови системи взаємодії складових забезпечення діяльності АТП, який передбачає переорієнтацію із класичного структурно-орієнтовного процесу управління до адаптивного динамічного типу управління, що дозволить будувати, інтегрувати, перебудовувати внутрішні і зовнішні компетентності на швидкоплинні зміни в зовнішньому середовищі при цьому досягати нових і інноваційних форм конкурентних переваг.

5. Проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії АТП. Визначені основні негативні і позитивні чинники, які обумовлюють можливості для розвитку автоперевізників, підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Встановлено, що серед чинників внутрішнього середовища на процес реалізації маркетингової стратегії найбільший вплив має організаційна, технологічна та економічна складові. Це дало підстави для удосконалення організаційної структури за рахунок введення до складу керуючих систем спеціального підрозділу перспективного передбачення, який дозволяє сформулювати завдання підприємству для задоволення потреб споживачів та розвитку підприємства.

6. Удосконалено архітектоніку взаємодії елементів стратегічного маркетингу, яка доповнена організаційно-методичним апаратом реалізації нової функції стратегічного перспективного передбачення, що дозволяє перейти від пасивної ролі стратегічного маркетингу у розвитку підприємства, яка полягає у простому спостереженні за запитами споживачів, до активної, коли стратегія підприємства буде задаватися виходячи з наперед визначених якісних ознак майбутніх споживацьких запитів. Використання такого порядку дозволить актуалізувати плани техніко-економічного розвитку підприємства і завчасно здійснити необхідні перетворення – вихід на нові ринки, створення маркетингового відділу, поновлення рухомого складу.

7. Удосконалено організаційну структуру на підприємстві за рахунок введення до її складу спеціального підрозділу стратегічних передбачень, який буде вивчати тенденції зовнішнього середовища та зміни споживчих запитів на основі чого буде передбачати, прогнозувати, формувати майбутні потреби з урахуванням яких будуть визначатися стратегії розвитку АТП.

8. Запропоновано модель науково-методичного забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних перевезень, ефективність якої обумовлюється тим, що її впровадження на кожному конкретному підприємстві відбувається за результатами проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, виявлення можливих ресурсів та напрямків розвитку. Практичне застосування моделі науково-методичного забезпечення стратегічного маркетингу в умовах ПАТ КПК «Рapid» продемонструвало її ефективність та доцільність подальшого використання в діяльності вантажоперевізників.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях:

1. Мітченко Г.В. Формування маркетингової стратегії автотранспортного підприємства / Г.В. Мітченко // Європейські перспективи: науково-практичний журнал – Київ, 2012. – Вип. 5. – С. 216 – 220.

2. Мітченко Г.В. Аналіз базових маркетингових стратегій підприємств автотранспортних вантажоперевезень у сучасних умовах господарювання / Г.В. Мітченко // Інвестиції: практика та досвід: науково-практичний журнал – Київ, 2013. – Вип. 7. – С. 84 – 87.

3. Мітченко Г.В. Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на функціонування галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом в Україні / Г.В. Мітченко // Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал – Київ, 2013. – Вип. 5. – С. 101 – 104.

4. Митченко Г.В. Особенности применения организационно-функционального механизма обеспечения реализации маркетинговой стратегии в условиях предприятий грузоперевозчиков автомобильным транспортом / Г.В. Митченко // Бизнес в законе: Международный экономико-юридический журнал – Москва, 2013. – Вып. 4. – С. 114 – 118.

5. Мітченко Г.В. Особливості маркетингового супроводу стратегії розвитку вантажоперевізників автомобільним транспортом при виході на закордонні ринки / Г.В. Мітченко // Економіка. Фінанси. Право: Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал – Київ, 2014. - №11/1 – С. 30-35.

Матеріали та тези наукових конференцій:

1. Мітченко Г.В. Автомобільний транспорт і економічна криза / Г.В. Мітченко // LXVII Наук. конф. проф.-виклад. складу, асп., студ. та працівників відокремлених структур. підрозд. ун-ту: Тези доповідей НТУ. – К.: НТУ, 2011. – С. 254.
2. Мітченко Г.В. Маркетинг взаємовідносин / Г.В. Мітченко // LXVIII Наук. конф. проф.-виклад. складу, асп., студ. та працівників відокремлених структур. підрозд. ун-ту: Тези доповідей НТУ. – К.: НТУ, 2012. – С. 286.
3. Мітченко Г.В. Тенденції і динаміка розвитку складської і транспортної політики в Україні / Г.В. Мітченко, С.С.Бурбика // LXVIII Наук. конф. проф.-виклад. складу, асп., студ. та працівників відокремлених структур. підрозд. ун-ту: Тези доповідей НТУ. – К.: НТУ, 2012. – С. 286.
4. Мітченко Г.В. Сфера послуг в ринковій економіці / Г.В. Мітченко, К.А.Зав'ялова // LXVIII Наук. конф. проф.-виклад. складу, асп., студ. та працівників відокремлених структур. підрозд. ун-ту: Тези доповідей НТУ. – К.: НТУ, 2012. – С. 287.
5. Мітченко Г.В. Стратегічний маркетинг і його вплив на сферу послуг/ Г.В. Мітченко, А.М. Котілевська, М.К. Федорова // LXVIII Наук. конф. проф.-виклад. складу, асп., студ. та працівників відокремлених структур. підрозд. ун-ту: Тези доповідей НТУ. – К.: НТУ, 2012. – С. 287.
6. Мітченко Г.В. Бренд як фактор конкурентоспроможності / Г.В. Мітченко, І.К.Сахарчук // LXVIII Наук. конф. проф.-виклад. складу, асп., студ. та працівників відокремлених структур. підрозд. ун-ту: Тези доповідей НТУ. – К.: НТУ, 2012. – С. 288.
7. Мітченко Г.В. Створення регіональних інноваційних систем / Г.В. Мітченко // Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції [Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури], (Львів, 16-18 травня 2013 р.) – Львів, 2013. – С. 187.
8. Мітченко Г.В. Стратегічний маркетинг сфери послуг / Г.В. Мітченко // LXIX Наук. конф. проф.-виклад. складу, асп., студ. та працівників відокремлених структур. підрозд. ун-ту: Тези доповідей НТУ. – К.: НТУ, 2013. – С. 306.
9. Мітченко Г.В. Інноваційний розвиток організаційних структур підприємств в сфері вантажних перевезень / Г.В. Мітченко, В.О. Артемчук// Збірник матеріалів Всеукраїнської навч.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів [Сучасні інструменти реалізації практичного менеджменту, маркетингу та логістики: особливості застосування в глобальному конкурентному середовищі], (Житомир, 14-15 лист.2013 р.) – ЖДТУ, 2013. – С. 25-26.
10. Мітченко Г.В. Важливість маркетингової стратегії в діяльності підприємства/ Г.В. Мітченко, // LXX Наук. конф. проф.-виклад. складу, асп., студ. та працівників відокремлених структур. підрозд. ун-ту: Тези доповідей НТУ. – К.: НТУ, 2014. – С. 308.
11. Мітченко Г.В. Стратегія- конкуренція за майбутнє / Г.В. Мітченко // Матеріали V Міжнародного бізнес-форуму [Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні], (Київ, 22 березня 2012 р.) – Київ, 2012. – С.187 – 189.

Анотація

Мітченко Г.В. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту. – Рукопис.

Дисертація на здобуття вченого ступеня кандидат економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний Транспортний Університет, Міністерство освіти і науки України. – Київ, 2015.

Викладено загальнотеоретичні засади організації менеджменту автотранспортних підприємств та розроблено концепцію маркетингового забезпечення стратегічного розвитку таких підприємств. На прикладі суб'єктів ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом проведено комплексне дослідження сучасної практики їх стратегічного управління та маркетингового забезпечення. За допомогою інструментарію PESTLE та SWOT-аналізу визначено стратегічний потенціал розвитку АТП, а також виокремлено найбільш суттєві фактори зовнішнього середовища, орієнтація на які дасть змогу ефективно корегувати маркетингову стратегію, та суттєво підвищить її ефективність. В роботі приділено значну увагу проблемам реалізації маркетингової стратегії підприємств автотранспорту в Україні на мікрорівні та розроблені пропозиції по її вдосконаленню.

Розроблено та запропоновано для практичного використання організаційно-функціональний механізм забезпечення реалізації маркетингової стратегії на АТП. Розроблено та теоретично обґрунтовано модель організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу, практична цінність та значення якої було продемонстровано на практиці в умовах ПАТ КПК «Рapid».

Ключові слова: організаційно-економічне забезпечення, маркетингові стратегії, стратегії розвитку, зовнішнє та внутрішнє середовище.

Аннотация

Митченко Г.В. Организационно-экономическое обеспечение стратегического маркетинга на предприятиях автомобильного транспорта. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидат экономических наук по специальности 08.00.04 - Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Национальный Транспортный Университет, Министерство образования и науки Украины. - Киев, 2015.

На примере субъектов рынка грузовых перевозок автомобильным транспортом проведено комплексное исследование современной практики их стратегического управления и маркетингового обеспечения.

С помощью инструментария PESTLE и SWOT-анализа определены стратегический потенциал развития АТП, а также выделены наиболее существенные факторы внешней среды, ориентация на которые позволит эффективно корректировать маркетинговую стратегию, а затем существенно повысит ее эффективность. В работе уделено значительное внимание проблемам реализации маркетинговой стратегии предприятий автотранспорта в Украине на микроуровне и разработаны предложения по ее совершенствованию.

На современном этапе развития автотранспортных предприятий маркетинговая стратегия рассматривается как дополнительный потенциал повышения уровня конкурентоспособности. Эффективная маркетинговая стратегия позволит не только укрепить позиции предприятия на рынке, но и обеспечить охват новых сегментов и расширение их географического представительства. При этом необходимо понимать, что основная роль в процессе ее реализации отводится организационно-функциональному механизму, который в рамках АТП обеспечит не только необходимую концентрацию ресурсов, но и оптимизирует их распределение на каждом конкретном этапе реализации маркетинговой стратегии. Это позволит рационально использовать внешние и внутренние возможности развития предприятий грузоперевозчиков: учитывая и степень конкурентной борьбы в отрасли: а также потенциал самих конкурентов.

Разработаны и предложены для практического использования в практике стратегического управления АТП грузоперевозчиками организационно-функциональный механизм обеспечения реализации маркетинговой стратегии. Разработана и теоретически обоснована модель организационно-экономического обеспечения стратегического маркетинга, практическая ценность и значение которой было продемонстрировано на практике в условиях ПАО КПК «Рапид».

Ключевые слова: организационно-экономическое обеспечение, маркетинговые стратегии, стратегии развития, внешнее и внутреннее окружение.

Summary

Mitchenko G.V. Organizational and Economic Support of Strategic Marketing at the enterprises of Road Transport. - Manuscript.

Candidate's thesis in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by economic activity). – The National Transport University, Ministry of Education and Science of Ukraine. - Kyiv, 2015.

The general theoretical principles of organizing management of road transport enterprises are presented, and the concept marketing support for strategic development of such enterprises is elaborated. On the example of the freight road transportation market. The analysis of the external environment of road transport enterprises allowed identifying the most significant factors of influence on the formation of marketing strategy in the activities of freight carriers in Ukraine.

With PESTLE, SWOT-analysis tools the strategic potential of road transport enterprises development was identifies, the most important environmental factors were singled out which will allow effective adjusting marketing strategy thus significant improving its effectiveness. Special attention in the paper was paid to the problems of implementation of marketing strategy in road transport enterprises in Ukraine at the microlevel and suggestions on its improvement were developed.

It was established that the development of suggestions and identifying of promising areas for the company development on the basis of the model suggested by the writer of a thesis using specific decision algorithm helps identify promising areas of enterprise development and significantly increases its competitiveness and performance.

Key words: organization-ekonomic support, marketing and development strategy, environment.