

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

На правах рукопису

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)

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник:
доктор технічних наук, професор
Бідняк Михайло Несторович

Київ – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТП	11
1.1. Теоретико-методологічні засади організації менеджменту автотранспортних підприємств	11
1.2. Стратегія організації вантажних перевезень	21
1.3. Маркетингове забезпечення стратегії розвитку вантажних АТП	29
Висновки до розділу 1.	45
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ	47
2.1. Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на формування маркетингової стратегії функціонування транспортних підприємств.....	47
2.2. Шляхи реалізації маркетингової стратегії підприємств автотранспорту в Україні на мікрорівні	61
2.3. Організаційно-функціональний механізм забезпечення реалізації маркетингової стратегії вантажоперевізників автомобільним транспортом	70
Висновки до розділу 2.	84
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ	86
3.1. Концептуальна модель забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту.....	86
3.2. Прийняття рішень на основі стратегічних маркетингових досліджень	104
3.3. Розробка моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу.....	121
3.4. Розробка пропозицій та визначення перспективних напрямків розвитку автотранспортного підприємства.....	144
Висновки до розділу 3.	161
ВИСНОВКИ	163
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	166
ДОДАТКИ	183

ВСТУП

Актуальність теми. Концептуалізація господарських відносин останнім часом набуває яскраво вираженого галузевого спрямування. Господарсько-правове забезпечення економічних відносин, державне регулювання окремих галузей економіки, інтеграційні та глобалізаційні процеси, активним членом яких стає Україна, – все це створює належні передумови включення національної транспортної мережі та інфраструктури до єдиного європейського транспортно-логістичного простору. Без транспорту розвиток економічних відносин, орієнтованих на інтенсифікацію промислового виробництва – неможливий, а відтак, особливої актуальності набуває проблема формування сучасної парадигми менеджменту автотранспортними підприємствами. Якщо розглядати транспорт як засіб активізації економіки, то мова безперечно йде про транспорт вантажний, а отже актуалізується і наступна проблема – удосконалення або підвищення ефективності існуючих моделей організації вантажоперевезень.

Автотранспортні вантажоперевезення для України – не новий вид господарської діяльності, але нині й досі не розроблені ефективні моделі менеджменту вітчизняних автотранспортних підприємств, які б давали їм можливість на рівних конкурувати із європейськими та світовими лідерами цієї галузі. Зарубіжний досвід управління подібними підприємствами звичайно виробив багато ефективних механізмів та інструментів як інтенсифікації діяльності автотранспортних підприємств (далі-АТП), так і її стабілізації в умовах захоплення лідерства на ринку. Але всі ці моделі та загальнотеоретична парадигма сформувалися в цілком конкретних умовах ринкової кон'юнктури та економічного середовища, які значно відрізняються від вітчизняних реалій. Особливу актуалізацію отримує пошук ефективних концепцій менеджменту підприємств вантажоперевізників, саме виходячи із особливостей організації товаро- та вантажообігу в Україні, враховуючи не лише умови розвитку вітчизняної промисловості та інфраструктури, а і

значний транзитний потенціал нашої країни в рамках Європейсько-азійського транспортного коридору. З огляду на це на перше місце виходить потреба формування новітньої концепції маркетингового забезпечення стратегії розвитку підприємств, оскільки саме за рахунок маркетингу вітчизняні підприємства здатні підвищити власний рівень конкурентоспроможності. Маркетингова складова діяльності АТП перетворюється на потужний каталізатор їх загального економічного розвитку, а також виступає в якості додаткового потенціалу, розкриття якого дасть змогу значно удосконалити всю внутрішню систему управління на підприємстві, для досягнення стратегічних цілей підприємства. У процесі підвищення ефективності функціонування вітчизняних АТП враховувати необхідно і їх внутрішнє середовище, оскільки від цього залежать мобільність та здатність їх менеджменту до імплементації найкращих надбань закордонної науки управління у поєднанні із цілком адаптивними до вітчизняних реалій засобами підвищення ефективності організації транспортно-логістичних та маркетингових процесів у рамках кожного конкретного АТП.

Аналіз теоретико-методологічних засад організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту дав змогу виявити відсутність концептуальних фундаментальних досліджень з цієї проблематики.

Натомість існує велика кількість фрагментарних досліджень, присвячених окремим проблемам менеджменту на транспортних підприємствах, зокрема слід виділити праці В. Шинкаренка, Д. Власенко, А. Воркут, М. Бідняка, І. Аксьонова, Г. Бондаренко, І. Камінської, Т. Гончаренка, Г. Семенова, М. Ніколаєва та ін. У роботах вищезазначених авторів розкриваються різні сторони функціонування АТП та акцентується увага на найбільш актуальних, але достатньо вузькоспеціалізованих аспектах стратегічного менеджменту вантажоперевезень.

Окрема увага стратегічному управлінню як цілісній галузі менеджменту присвячена в працях А. Смірнова, І. Ансоффа, О. Єгорова, Л. Нікуліна, С. Беляєвої та ін. Дослідники, аналізуючи різні проблеми стратегічного управління, однак не акцентують їх конкретно на діяльність АТП. Це створює необхідність пошуку найбільш ефективних інструментів їх практичного впровадження в діяльність підприємств означеного типу.

Практичне значення безпосередньо для АТП мають дослідження М. Босняка, Т. Сирийчика, І. Кородюка, Т. Маселка, С. Шевченка та ін., але і в них не набуває належної концептуалізації проблема організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту.

Наукова і практична актуальність цих питань зумовили вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджмент Національного транспортного університету за темами: «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 сформувати 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.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТП

1.1 Теоретико-методологічні засади організації менеджменту автотранспортних підприємств

Сучасна економічна система будь-якої країни розвивається в умовах підвищеної інтенсифікації товарних, сировинних, фінансових та інших потоків. Виробнича сфера повинна постійно функціонувати, оскільки це є прямою вимогою конкурентного середовища, причому функціонувати не лише екстенсивно, а й інтенсивно, постійно змінюючи форми та технології виробництва. Крім того, діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на збут продукції, повинна відповідати ринковим умовам та швидко й оперативно реагувати на коливання кон'юнктури задля збереження темпів виробництва. Весь цей обіг товарів, сировини, інших матеріалів забезпечується засобами транспортної галузі, частково за рахунок наявного в суб'єктів господарювання автопарку, але значною мірою за рахунок функціонування специфічних підприємств, головною метою яких є задоволення потреб економіки в швидкому переміщенні вантажів у просторі.

Механізм обміну послугами між сферами матеріального виробництва в сучасних умовах перетворився в складну, багатогалузеву транспортну систему, що характеризується величезною кількістю транспортних підприємств, тісно взаємопов'язаних один з одним і обслуговуючих багато тисяч об'єктів промисловості, сільського господарства і будівництва. Ця складна система суспільно-виробничої діяльності людей, пов'язаної з переміщенням готового продукту з місця виробництва в інше місце, що просторово відділене від нього, і є предметом науки управління на транспорті. Основними речовими елементами цієї системи є: шляхи сполучення; транспортні засоби (рухомий склад); вантажно-

розвантажувальні машини, механізми; матеріали, паливо і електроенергія, що забезпечують роботу засобів тяги і підйомно-транспортних машин; промислові підприємства з виробництва та ремонту транспортних засобів, АТП.

Як зауважують Ю.О. Бекетов, М.І. Місюра самі по собі перераховані вище речові елементи не є «продуктивними». Для приведення їх в дію та отримання специфічної транспортної продукції (ефекту переміщення) необхідні фізичні зусилля і знання людини, тобто трудові ресурси. Тому основним змістом процесу управління на транспорті є об'єднання, координація та забезпечення ефективного використання матеріальних і трудових елементів підприємств транспорту. Це, в свою чергу, пов'язано з виконанням ряду складних процесів і операцій, без яких перевезення виявилось б неможливим і які виступають в якості об'єктів управління [10].

Узагальнюючи вітчизняні та російські наукові надбання в сфері організації діяльності вантажоперевізників, І.М. Лавриков наводить такі загальні ознаки вантажних автомобільних перевезень як економічної системи [71]:

- система ринку складається з елементів: «виробників» послуг з перевезень вантажу, клієнтів, постачальників, посередників, держави (регулювання ринку);

- елементи системи ринку взаємозв'язані і взаємозалежні, система зв'язків, що склалася, знаходиться в постійному динамічному русі. Основні групи зв'язків: матеріальні (постачання матеріальних ресурсів і техніки); фінансові (операції з грошовими ресурсами); комерційні (продаж послуг); інформаційні (передача відомостей, обмін даними); логістичні (система організації доставки вантажів);

- система ринку має складну структуру – учасники ринку якісно відрізняються один від одного;

- система ринку проявляє основні властивості системи: прямого і зворотного зв'язку, стабільності, адаптації, самоорганізації, ієрархічності,

різноманітності, нестаціонарності. В цілому ринок транспортних послуг визначають як систему із вбудованим організаційним механізмом управління транспортною галуззю, за допомогою якого формуються стосунки обміну між клієнтами і автотранспортними підприємствами, які є постачальниками послуг вантажоперевезень. Основне завдання ринку транспортних послуг – розподіл обмежених ресурсів галузі і пропонованих послуг з найбільшою економічною ефективністю [71].

У сучасних умовах господарювання автотранспортні підприємства є складними, динамічними відкритими системами з великою кількістю елементів, оптимальне поєднання яких і визначає якість функціонування системи в цілому. Ефективність функціонування АТП залежить насамперед від адекватно побудованої моделі управління, яка, з одного боку, відображає специфіку роботи підприємства, а з іншого – підпорядковується дії факторів зовнішнього впливу, що спонукають її до трансформації. Розглядаючи АТП як відкриту, складну та стохастичну економічну систему, необхідно зазначити, що її розвиток можна описати двома моделями: еволюційною та біфуркаційною. Для еволюційної моделі розвитку підприємства характерна незмінність системної якості з лінійними змінами, які можна передбачити у середовищі, що стабільно розвивається. Процес управління підприємством полягає у здійсненні керуючих впливів системи управління на керовані підсистеми для досягнення оптимального функціонування об'єкта в цілому.

Зазвичай система або підсистема має декілька цілей, а поставлені перед системою цілі можуть досягатися різними способами. Тому важливо виявити всі або принаймні головні чинники, що сприяють досягненню поставленої мети, і встановити серед них певну черговість або долю реалізації з урахуванням важливості кожного чинника для досягнення системою кінцевої мети. Одним із видів відносин між цілями різних рівнів може бути значущість, внесок завдання одного рівня для досягнення мети іншого рівня. Подібна модель належить до класу неальтернативних, оскільки цілі нижнього рівня необхідні для формування цілей верхнього рівня, цілі

нижнього рівня підпорядковуються цілям верхнього. При цьому між чинниками одного рівня, окрім верхнього і нижнього, існують відносини доповнення, а між чинниками різних рівнів — підпорядкування [110].

Незважаючи на ґрунтовність цільового підходу, він є надзвичайно громіздким, що не забезпечуватиме необхідного рівня ефективності функціонування АТП. Натомість реактивний підхід не забезпечуватиме того рівня стабільності діяльності, яке АТП може отримати, використовуючи програмно-цільовий метод.

Західні вчені, зокрема Е. Траф, Г. Готьє, не акцентують увагу на виключній ефективності якогось одного конкретного типу або методу управління вантажними перевезеннями, в тому числі і засобами АТП. Крім того, вчені доходять висновку, що в умовах АТП на перше місце виходить система управління товаропотоками, а не управління підприємством як таким. Тобто такі складові як організаційна структура, персонал, основні засоби тощо керуються та групуються таким способом, щоб найкращим чином відповідати потребам ринку вантажних перевезень, а, відтак і потребам підприємства в їх забезпеченні [156].

Вітчизняна управлінська наука та сучасна парадигма менеджменту підприємств продовжують розглядати АТП насамперед як підприємство, застосовуючи до нього стандартний набір інструментів управління.

На думку Ю.О. Бекетова, М.І. Місюри, функція управління автотранспортними підприємствами за своєю природою, по-перше, інформаційна, тобто неречова. Ця інформаційна підсистема налаштовує весь транспортний комплекс так, щоб він був стійким, керованим і гармонійним, діяв доцільно і розвивався цілеспрямовано, посилаючи речовинно-трудовим елементам необхідну інформацію. По-друге, вона інтегрована, тобто неоднорідна, структурна, багатовимірна. В ній можна виділити два види управління - в широкому і вузькому сенсі. Предметом науки управління на транспорті є управління в широкому сенсі, тобто управління як інтегративна інформаційна функція, що включає в свій склад керування, планування,

організацію, управління (у вузькому сенсі), регулювання і контроль [10, с. 98-102].

У цьому контексті, в роботі С.П. Міщенка, оптимальне управління АТП настає за умови, якщо підприємство перебуває у стійкому стані внутрішньої рівноваги. У цьому стані воно досягає максимуму своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного зростання, а головне завдання управління економічними системами, якими є АТП, полягає в пошуку та реалізації таких керуючих впливів, які за наявності зовнішніх і внутрішніх коливань забезпечать стабільний режим функціонування та розвитку системи. Однак сучасні умови господарювання, процеси глобалізації, загострення конкуренції, постійні зміни в зовнішньому середовищі призводять до збільшення внутрішньої нерівноваги, що може перейти в кризу, та характеризують біфуркаційну модель розвитку сучасних підприємств. У таких умовах на автотранспортних підприємствах доцільно впроваджувати «м'яке» управління – управління, яке за допомогою незначних, але належних резонансних впливів, буде відповідати власним внутрішнім тенденціям розвитку підприємства. Головна мета такого управління полягає в тому, щоб завдяки незначному резонансному впливу «підштовхнути АТП» до одного із його власних сприятливих шляхів розвитку [80, с. 132-138].

Перед АТП стоять завдання удосконалення технології надання послуг, забезпечення їх якості і підвищення ефективності діяльності за допомогою формування системи якості з метою отримання конкурентних переваг. Їй досі на вітчизняних автотранспортних підприємствах превалює застосування функціонального підходу до організації і управління діяльністю. Цей підхід заснований на використанні різних ієрархічних типів організаційної структури підприємства, при яких організація і управління діяльністю здійснюються по структурних елементах, а їх взаємодія – через посадових осіб і структурні підрозділи більш високого рівня. Однак реальна діяльність підприємства, яка створює споживчу цінність і приносить підприємству

доходи, не здійснюється уздовж функціональної ієрархії, оскільки тут мають місце лише дозволи і накази. Вона пронизує підприємство у вигляді набору бізнес-процесів, які здебільшого ніким не управляються і ніхто за них не несе відповідальності, тому що бізнес-процеси на підприємстві, як правило, не визначені і не задокументовані [13].

Якщо ж розглядати АТП з точки зору системного аналізу, то процес функціонування представляється як рух в n -мірному просторі станів. Складність управління полягає в тому, що не лише підприємство рухається до цільового стану, але і сам простір, в якому відбувається рух, безперервно змінюється. Саме наявність параметрів середовища (таких як обсяг перевезень, ставки податків, ціни на паливо тощо), що динамічно змінюються, роблять процес функціонування підприємством менш керованим і передбачуваним. Це, зокрема, виражається в зниженні вірогідності досягнення поставлених цілей. Тому завдання позиціонування підприємства в середовищі є дуже важливим елементом оперативного та стратегічного управління [119, с. 254-258].

Управління АТП вантажоперевізниками в Україні здійснюється на загальних засадах із управлінням іншим суб'єктом господарювання, щоправда із урахуванням окремих специфічних рис галузі, в якій функціонує підприємство, в нашому випадку – галузі вантажних перевезень. Але такий підхід є обмеженим, несистемним, оскільки він розглядає суб'єкт господарювання переважно як статичний суб'єкт ринкових відносин, які характеризуються певною долею динамізму. Натомість АТП, функціонуючи в надзвичайно динамічній галузі, і самі, поглинають цю динамічність, перетворюючи її спочатку на якісну характеристику підприємства, а потім і на параметр конкурентоспроможності. Тобто застосування класичних інструментів управління в контексті АТП можливо лише за умови їх кореляції із загальноринковими умовами та беручи до уваги специфічні принципи функціонування АТП вантажоперевізників.

Власне, менеджмент АТП ґрунтується не лише на специфічних, а і на базових принципах управління, щоправда із окремими відхиленнями та особливостями:

- принцип адаптивності, передбачає узгодженість стратегії і тактики АТП з параметрами зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища;

- принцип мобільності, полягає в здатності швидко корегувати стратегічні і тактичні плани, ґрунтуючись на результатах аналізу ринкової кон'юнктури;

- принцип логістичної доцільності, полягає в орієнтації на ті сегменти ринку вантажоперевезень, які забезпечують найбільш високу рентабельність та найменші втрати в контексті збереження автопарку, та оптимізації часових витрат.

Водночас менеджмент АТП, що спеціалізуються саме на вантажоперевезеннях, є специфічною управлінською сферою.

Що стосується самої категорії «управління процесом вантажних перевезень», то її пропонується детермінувати як системну послідовну управлінську діяльність, об'єктом якої є процес організації діяльності підприємства вантажних перевезень, і в основу якої покладена сучасна парадигма управління за результатами, яка охоплює окремі складові функціонування підприємства, і шляхом отримання синергетичного ефекту від їх поєднання, призводить до кінцевого результату – високого рівня конкурентоспроможності АТП.

У детальному аналізі кожної із складових менеджменту АТП наразі немає потреби, оскільки дана проблематика розроблена як вітчизняними, так і закордонними вченими. У рамках же цієї дисертаційної роботи особливу увагу слід акцентувати саме на механізмі побудови всієї системи в цілому, тому що основна увага має бути звернута не на підвищення ефективності окремих напрямів діяльності АТП, а до формування нового концептуального підходу до організації менеджменту на таких підприємствах, який би

відповідав вимогам ринку вантажних перевезень та будувався, виходячи із об'єктивного динамізму його розвитку та необхідності його уваги на внутрішньо-організаційні процеси. Тому побудова системи взаємодії різних складових забезпечення діяльності АТП повинна передбачати певний запас міцності та стабільності, який забезпечуватиметься гнучкими внутрішньогосподарськими зв'язками та каналами комунікацій. Схематично систему менеджменту АТП доцільно представити в якості концентричної, орієнтованої на процес вантажних перевезень сукупності рівних за значенням в системі забезпечення ефективного функціонування АТП елементів (рис 1.1).

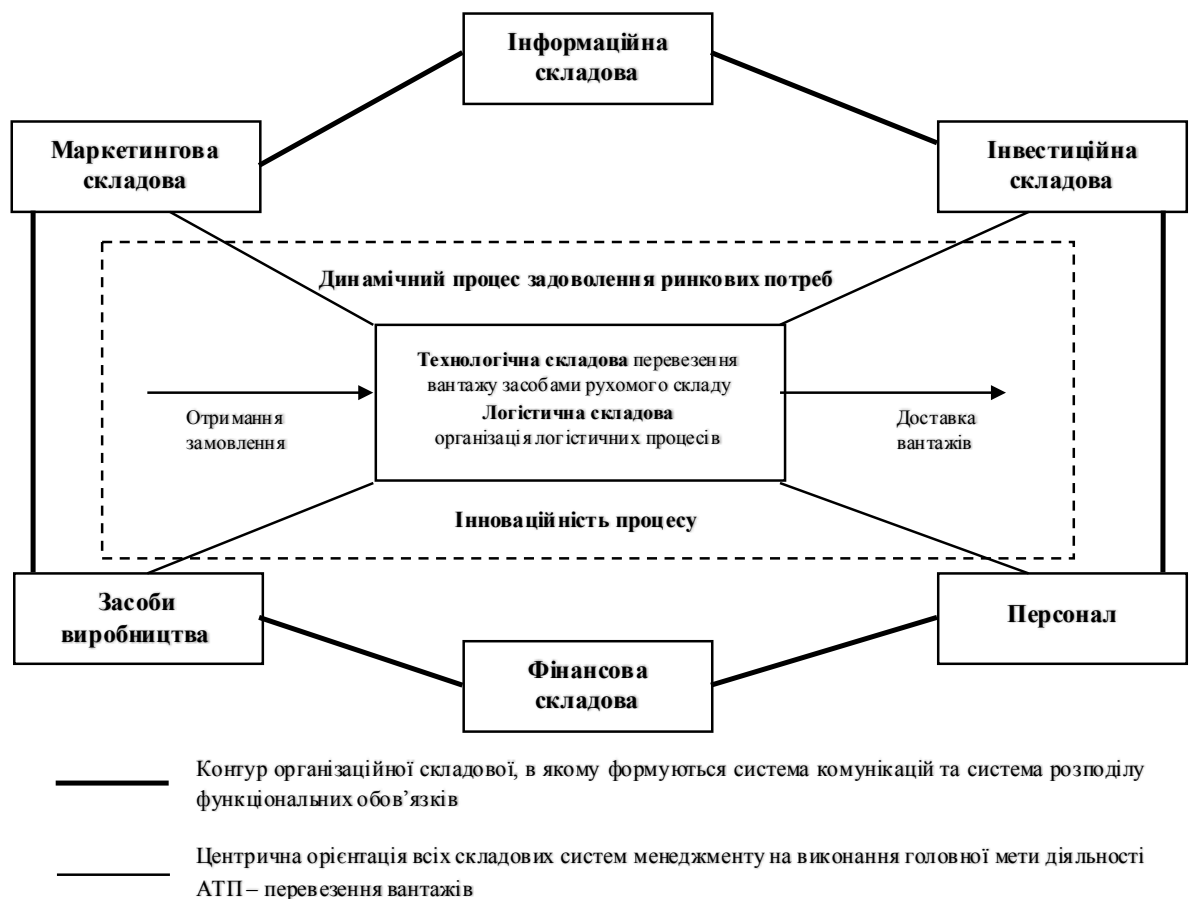


Рисунок 1.1- Функціональна модель процесу менеджменту на АТП вантажоперевізника [розроблено автором]

Таким чином, центральне місце посідає технологічна та логістична складова діяльності АТП вантажоперевізників, яка уособлюється в наявності та структурі рухомого складу та логістичних технологіях, застосовуваних на

підприємстві. Доставка вантажів – не лише основна діяльність АТП, а і основний процес на ринку вантажних перевезень, тому орієнтація всіх інших складових менеджменту підприємства саме на забезпечення цього процесу підвищує ринкову орієнтацію суб'єкта господарювання. Тобто мобільність та адаптивність системи управління до умов зовнішнього середовища перетворюється із внутрішньо-організаційної потреби на засаду організації управління, що значно підвищує рівень його ефективності. При цьому ключове місце свідомо відводиться організаційній складовій функціонування АТП.

Організаційна складова менеджменту підприємств автомобільних вантажоперевезень забезпечується через побудову ефективної організаційної структури. Механізм функціонування організаційних структур управління автотранспортних підприємств різниться лише серед реорганізованих і новостворених підприємств. Для новостворених підприємств характерна невелика кількість працівників та спрощена організаційна структура управління. Підвищення ефективності праці управлінців досягається за рахунок об'єднання функцій управління та розширення повноважень щодо їх виконання. При цьому акцентується увага на тому, що організаційні структури вітчизняних АТП здебільшого мають складні і громіздкі схеми з домінуванням вертикальних ієрархічних зв'язків, що породжує визнання соціального статусу менеджера не від рівня знань і навичок, а від його становища на ієрархічних сходах управління. У зв'язку з цим контроль є чи не найважливішим аспектом зазначеної структури. Процес управління чітко формалізований і стандартизований, що призводить до централізації прийняття управлінських рішень; втрати відповідальності через обмеження повноважень; процедурного ускладнення прийняття поточних (оперативних) рішень, порушення організаційної комунікації всередині підприємства. Як наслідок, підприємство неадекватно реагує на вимоги ринку, втрачає завойовані сегменти ринку.

Докорінної зміни вимагає сам підхід, концептуальне бачення менеджменту АТП, переорієнтація його із класичного структурно орієнтовного процесу управління, заснованого на принципах системного підходу, до більш адаптивного динамічного типу, який синтезує окремі елементи системного підходу, але переважно орієнтований на перманентність зміни менеджменту суб'єктів господарювання як реакції на зміну зовнішнього середовища. Динамічне управління значно складніше та менш застосовуване у вітчизняній практиці менеджменту, але водночас саме такий підхід є превалюючим у сфері надання послуг, чим власне і є перевезення вантажів. Заміна усталених громіздких систем управління із застосуванням класичного інструментарію, часто бюрократичного типу, не відповідає умовам інтенсифікації розвитку економічних відносин, а, відтак і інтенсифікації товаропотоків, що призводить до відставання багатьох підприємств галузі від лідерів та втрати конкурентних переваг. Натомість використання адаптивних моделей управління із поєднанням мережевого планування є запорукою конкурентоспроможності послуг, що надаються АТП. Саме акцент на конкурентоспроможності послуг з перевезення вантажів, а не загальної конкурентоспроможності АТП забезпечить ринкові переваги вітчизняним вантажоперевізникам.

В цьому контексті важливого значення набуває стратегія організації вантажних перевезень, яка має певним чином кореспондуватися із загальнофірмовою стратегією розвитку АТП. Тобто, система менеджменту АТП на практиці набуватиме ознак динамічності не через певні структурні особливості побудови, а саме за рахунок запровадження певної стратегії розвитку, яка, за рахунок власного інструментарію, і буде уособленням функціональної складової системи управління АТП вантажоперевізників.

1.2 Стратегія організації вантажних перевезень

Загострення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг призводить до домінування приватних транспортних організацій над державними підприємствами та до розвитку малих і середніх підприємств, на які припадає більша частка обсягів перевезень. Саме такі підприємства спроможні в умовах постійної зміни зовнішнього середовища якісно задовольнити попит на транспортні послуги. Проте, в умовах активного розвитку процесів глобалізації, жорстокої конкуренції на ринку автотранспортних послуг більшість автотранспортних підприємств України, з метою недопущення критичної ситуації та загрози ліквідації чи банкрутства, потребує перегляду методів та принципів управління підприємством та розробки й запровадження ефективної стратегії розвитку.

В цьому контексті слід визначитися із тим, що розуміється під стратегічним управлінням і включається до його складу. Д. Пірс та Р. Робінсон стратегічне управління визначають як набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [89, с. 34-37]. Девід А. Аакер визначає стратегічне управління шістьма елементами, або напрямками: ринок, на якому буде конкурувати бізнес; рівень інвестицій; функціональні стратегії, необхідні для конкуренції на обраному товарному ринку; стратегічні активи або компетенції, на яких базується бізнес-стратегія; розподіл ресурсів між бізнес-одиницями; існування синергічних ефектів [1, с. 112-117].

Під стратегічним управлінням О.С.Виханський розуміє таке управління організацією, яке базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни у організації, які відповідають викликам з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи

при цьому своїх цілей. Тому, стратегічне управління - це скоріше філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту [21].

Стратегія розвитку АТП є фактичним віддзеркаленням ринкових можливостей підприємства, які в процесі діяльності менеджменту підприємств перетворюються на чіткі поетапні плани підвищення їх конкурентоспроможності. Вона є складною, ієрархічно побудованою моделлю просторово-часового розвитку АТП як цілісної системи, що розбивається на певні етапи, які в свою чергу, обмежуються цільовими орієнтирами. Складність стратегії обумовлюється наявністю багатьох специфічних напрямів діяльності АТП, кожен із яких забезпечується власним планом розвитку. Ієрархічність стратегії розвитку АТП обумовлюється наявністю вихідних цільових орієнтирів функціонування підприємства, досягнення яких об'єктивно призведе до підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку. Водночас кожен із орієнтирів досягається за рахунок поетапного проходження процесу якісних трансформацій та перетворень кожної підсистеми АТП. Отже, під стратегією організації вантажних перевезень АТП пропонується розуміти довготривалу програму розвитку АТП, яка деталізується для кожного структурного підрозділу з урахуванням специфіки функціональних спрямувань їх діяльності та об'єднується єдиною чіткою системою показників, досягнення яких чітко вивірено часовими межами, кінцевим результатом якої є досягнення якісно нового рівня організації вантажних перевезень, у тому числі за рахунок розширення географічних та техніко-технологічних можливостей підприємства.

Вітчизняна наука управління не достатньо уваги приділила розробці проблематики стратегічного управління АТП у контексті розробки специфічних інструментів та методів стратегічного управління бізнес-процесами на таких підприємствах.

Ю.О. Когут проводить аналіз теоретичних та методичних засад менеджменту бізнес-процесів АТП на базі сформованої моделі системи менеджменту бізнес-процесів АТП у вигляді дворівневої ієрархічної

структури, в рамках якої визначені контури управління виділеними видами бізнес-процесів та встановлено їх взаємозв'язок [59]. При цьому, хоча дослідником запропоновано науково-методичні рекомендації щодо реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП, які передбачають формування процесу їх поліпшення, що відрізняється обґрунтуванням доцільності використання відповідних методів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями, але ці рекомендації належать насамперед до організаційного забезпечення системи управління АТП. Натомість не розроблені теоретичні засади побудови стратегії АТП вантажоперевізників із урахуванням ринкових та внутрішньо-фірмових особливостей такого роду підприємств.

В роботі [141, с. 88 - 99] стратегічне управління автотранспортним підприємством розуміють як сукупність або впорядкований набір засобів, отриманий шляхом переговорів та узгоджень на всіх рівнях прийняття стратегічних рішень, які підприємство використовує для найбільш повного задоволення потреб у перевезеннях і досягнення перспективних цілей з мінімальним рівнем ризику при найбільш ефективному використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі. Таке поняття відбиває колективний підхід до розробки стратегії, дає уявлення про місію транспортного підприємства, розкриває сутність як стратегії, так і розвитку.

Як зауважує в роботі [47] стратегія розвитку транспортного підприємства формується на вищому рівні для підприємства в цілому. Її успішну реалізацію на рівні підрозділу забезпечують стратегії більш низького порядку. Існують варіанти класифікації стратегій за рівнями ієрархії, рівнями управління, відповідальності. В результаті їх дослідження встановлено, що немає єдиної точки зору вчених щодо кількості рівнів, назви стратегій, їх змісту та призначення. Приймаючи до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру транспортного підприємства, можна здійснювати розробку комплексу стратегій на трьох рівнях прийняття стратегічних рішень: функціональні стратегії (портфельні і конкурентні

стратегії), стратегії ризик-менеджменту, загальна стратегія розвитку автотранспортного підприємства.

В роботі [145] торкаються лише управління перспективним розвитком АТП, не вдаючись до ґрунтовних теоретичних опрацювань особливостей функціонування окремих елементів стратегічного управління АТП. Дослідження [55; 94; 109] мають фрагментарний характер та торкаються окремих елементів розробки стратегії розвитку АТП. Автори пропонують власне бачення комплексу управління маркетингом на підприємстві, але при цьому не розробляють специфічних стратегій розвитку АТП [149; 36].

Системний характер мають дослідження в роботі [24, с. 100-104], який пропонує концепцію управління АТП, але дослідник орієнтує свою концепцію на конкретні зовнішні умови – нестабільність економічного середовища та ринку вантажних перевезень.

Окремі аспекти стратегічного управління АТП були розроблені в дослідженнях [136], зокрема вдосконалено методичний підхід до формування стратегії розвитку АТП, що передбачає її розробку на підставі комплексної оцінки стану підприємства окремо на узагальненому (мезорівні) та деталізованому (мікрорівні) рівнях. Дослідником також розглянуті теоретичні аспекти стратегічного управління вантажним автотранспортним підприємством в сучасних умовах і висвітлені методи формування стратегії в сучасних умовах.

Незважаючи на наявність великої кількості досліджень, майже жодне з них не аналізує допустимість та доцільність використання конкретних стратегій розвитку АТП в умовах ринку вантажних перевезень. Проводився аналіз фундаментальних засад стратегічного управління на АТП, але без суттєвого зазначення окремих стратегій на реалії ринку вантажних перевезень та особливостей функціонування вантажоперевізників. У рамках даної дисертаційної роботи не ставиться за мету проведення ґрунтовного аналізу та опису складових стратегії розвитку вантажоперевізників, натомість представляється необхідним визначення особливостей та меж

застосування різних типів стратегій управління розвитком АТП. Будь-яка стратегія розвитку суб'єкта господарювання вибудовується за загальними правилами та принципами стратегічного управління та складається з загальних і специфічних елементів, але їхній вплив на розвиток АТП та, зокрема, на процес організації ними вантажних перевезень може бути зовсім непередбачуваним.

В умовах АТП вантажоперевізника необхідно постійно мати на увазі динамічний характер здійснюваної ним діяльності та неможливість її переривання, оскільки концепція організації виробничих процесів побудована таким чином, що максимізація прибутку матиме місце лише при найбільш інтенсивному завантаженні наявних потужностей (автопарку) та його раціонального просторового розміщення. Стратегічне управління в таких умовах має відбуватися оперативно, мобільно, постійно, а головне – має бути орієнтовано на процес надання послуг. Тому, власне менеджмент АТП і характеризується високим рівнем динамізму та адаптивності, оскільки лише за таких умов без чіткої регламентації стратегічних планів, але із параметральним визначенням їх основних цілей, підприємства вантажоперевізники здатні досягати високого рівня ефективності.

Стан розвитку сучасного ринку вантажних перевезень дає змогу зробити висновок стосовно того, що між собою конкурують не окремі АТП, а скоріше, ланцюги поставки вантажів, включаючи посередників. Ефективність і якість всього транспортного процесу значною мірою залежать не лише від вантажовідправника і перевізника, а й від низки посередників, які беруть участь у перевезеннях, а також наявності в АТП виробленої стратегії поведінки на ринку, а точніше набору стратегій, які б враховували не лише маркетингові інструменти управління, але і логістичний підхід до організації доставки. На сучасному етапі розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень можна визначити такі суб'єкти: АТП, вантажовласники, транспортно-експедиційні підприємства, страхові компанії, юридичні фірми,

логістичні центри, консалтингові компанії, фірми-конкуренти, держава, фінансові установи.

В своїх дослідженнях [95] запропонували досить цікавий підхід до зображення місця АТП на ринку вантажних автомобільних перевезень. Запропонована дослідниками модель «карта клієнтозабезпеченості АТП» (рис. 1.2), відображає не лише розташування орбіт синергетичних контурів впливу АТП на суб'єктів ринку залежно від їхньої вагомості та значущості, але й відображає взаємовідносини АТП із іншими учасниками ринку.

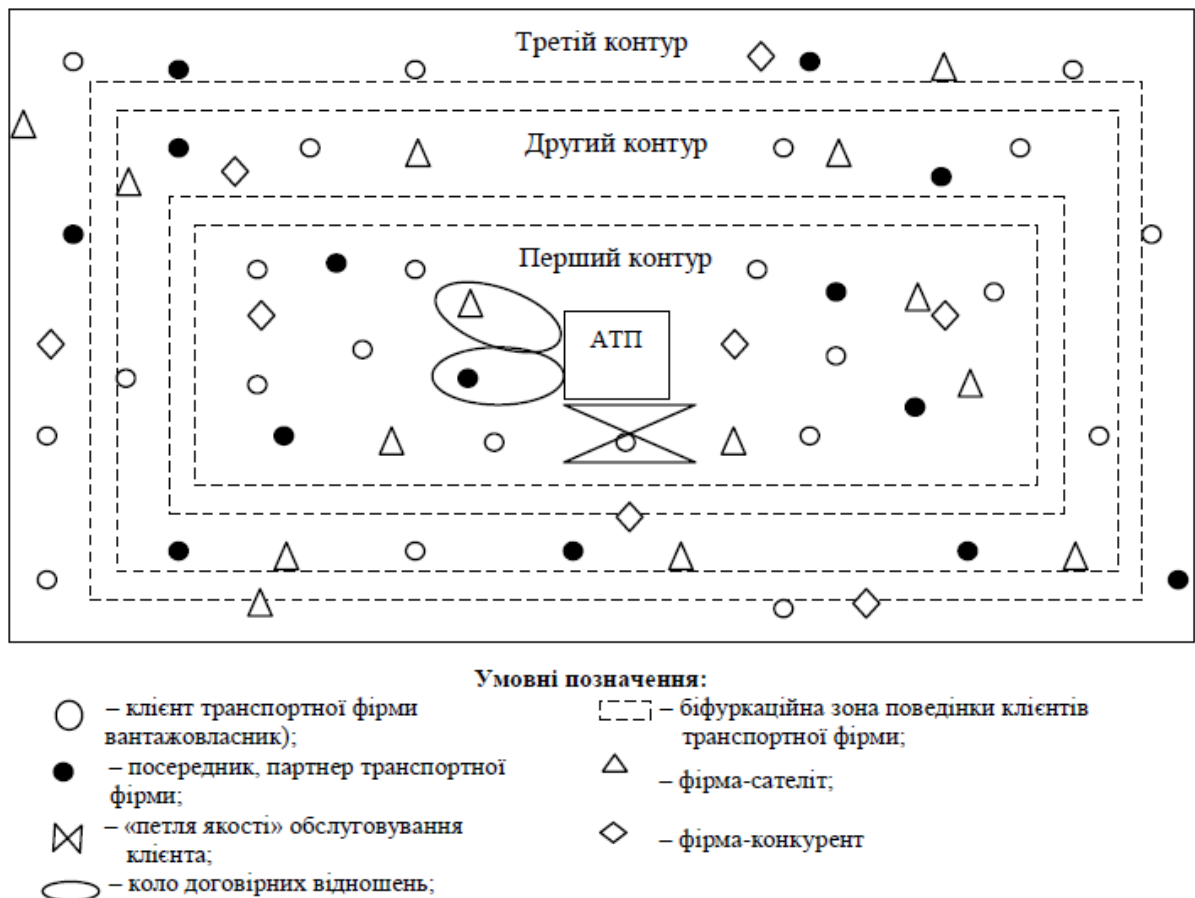


Рисунок 1.2 - Модель «карта клієнтозабезпеченості АТП» на ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень [95]

Доцільність даної моделі пояснюється обґрунтованим дослідниками взаємозв'язком між АТП та різними суб'єктами ринку вантажних перевезень в залежності від того контуру, в якому вони знаходяться.

Перший контур характеризується постійною клієнтською базою «контур утримання», який базується не лише на договірних відносинах, але й

на формуванні «петлі якості», рівень якої постійно підвищується залежно від зміни факторів та параметрів надання вантажної транспортної послуги у часі та просторі. Другий контур характеризується змінною клієнтською базою (високовибірче обслуговування з доданою вартістю) «контур залучення», який ґрунтується на разових замовленнях, на залученні інструментів маркетингу щодо підтримання комутаційних зв'язків та формуванні гнучкої тарифної політики із широкою системою знижок та додаткових послуг. Третій контур характеризується потенційною клієнтською базою (досконалого виконання замовлення) «контур завоювання», який базується на розробленні механізму стратегічної поведінки АТП на засадах маркетингово-логістичної мікс-концепції з оцінкою можливих втрат і вигод від завоювання нового клієнта. Перебування ринкових агентів у межах контурів не є статистичним, вони постійно переміщуються з рівня на рівень, оскільки це залежить від їх споживацької поведінки та обраної ними ринкової стратегії. Їхня мобільність має високий рівень, але всі вони орієнтовані виключно на процес послуг з вантажоперевезень, які надаються АТП, тому вони так чи інакше повинні знаходитися в достатній близькості від хоча б одного вантажоперевізника. На рис.1.2 зображено умовне становище на ринку одного АТП, але сам ринок представляє собою сукупність подібних оточень автоперевізників, при чому вони досить часто можуть накладатися одне на одне, або перетинатися в різних місцях і в різних обсягах. У цьому контексті метою стратегії розвитку АТП є розширення потенційної клієнтської бази, що може бути зображено як поглинання першим контуром двох інших. Таким чином підприємства-вантажоперевізники просуваються на ринку розширюючи власний вплив на його суб'єктів.

Таке просування не хаотичне та має власний вектор напрямку, при чому він не лінійний, а кожний наступний стан підприємства якісно кращий за попередній. Тобто АТП в процесі свого просування на ринку намагається досягти такої мети розвитку, головним критерієм якої стає максимальна

ефективність функціонування. Цей шлях і буде уособленням стратегічного розвитку, але на кожному його відрізку набір стратегічного інструментарію може суттєво відрізнятися від попереднього, що створюватиме якісно нове уявлення про підприємство в очах потенційних і існуючих клієнтів, а відтак впливатиме на їх вибір, що в кінцевому результаті призведе до розширення меж “контуру утримання”.

Ув’язати стратегію розвитку АТП із процесом його існування на ринку вантажних перевезень пропонується автором шляхом побудови матриці стратегічного розвитку, яка відображатиме максимально раціональний стратегічний шлях переміщення АТП з одного положення на ринку вантажних перевезень в інше (рис. 1.3).

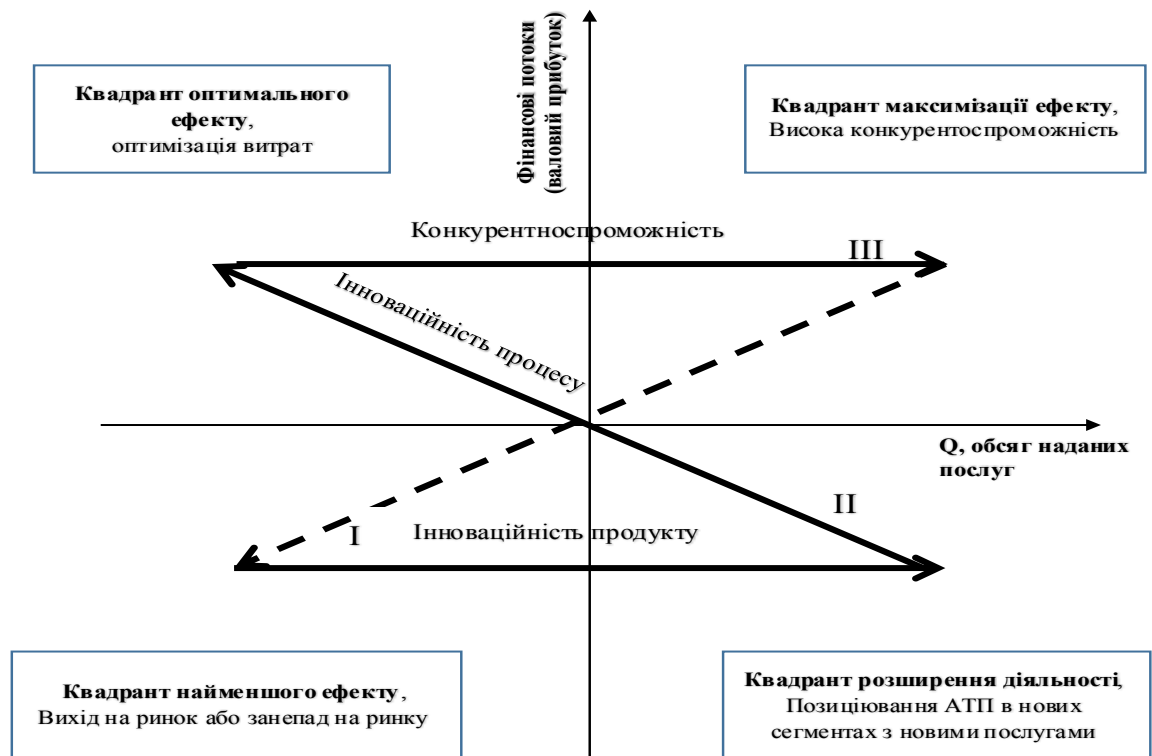


Рисунок 1.3 - Матриця стратегічного розвитку АТП на ринку вантажних перевезень [розроблено автором]

Стратегічний розвиток підприємства автомобільних вантажних перевезень проходить всі стадії життєвого циклу, переміщуючись від одного квадранту до іншого, від етапу виходу на ринок до етапу найбільшого розквіту. Положення АТП в кожному квадранті не є однаковим, оскільки

воно вибудовується на основі співвідношення обсягу наданих послуг та отриманого валового прибутку, яке здатне демонструвати рівень конкурентоспроможності та рентабельності послуг. Але проходження кожного з квадрантів є обов'язковим. На рис. 1.3 цифрами I, II, III позначені пересування АТП на ринку вантажних перевезень із квадранта в квадрант в тій послідовності, в якій це відповідає життєвому циклу та ринковим умовам функціонування підприємств. Так, після входження на ринок безумовно слідує розвиток підприємства, його намагання розширити наявний спектр послуг чи збільшити обсяг споживачів шляхом вдалого позиціонування. Після цього настає етап оптимізації витрат, і вже після цього підприємство здатне зробити якісно нове переміщення, максимізуючи власні прибутки і рівень конкурентоспроможності.

Але слід зауважити, що процес стратегічного розвитку АТП не є однорідним і повинен супроводжуватися різними наборами стратегічного управління, які можуть поєднувати в собі абсолютно непередбачувану кількість стратегій, кожна з яких в умовах АТП набуватиме нового змісту та матиме особливий інструментарій досягнення цілей розвитку. Під час стратегічного просування АТП на ринку фактично відбувається якісна трансформація стратегії організації вантажних перевезень, оскільки це є ключовим елементом АТП, а сам процес управління таким підприємством, було визначено як центроорієнтований, всі складові та системи забезпечення розвитку підприємства вантажних перевезень автомобільним транспортом створюють умови для максимізації ефекту від послуг з вантажоперевезення.

1.3 Маркетингове забезпечення стратегії розвитку вантажних АТП

Для впровадження будь-якої обраної стратегії розвитку вантажного автотранспортного підприємства необхідні розробка та застосування комплексу заходів на всіх рівнях управління та у всіх видах його діяльності –

менеджменті, маркетингу, сфері фінансів, безпосередньому наданні послуг тощо. Стратегічний менеджмент нерозривно пов'язаний із стратегічним маркетингом, оскільки на основі останнього будуються маркетингові стратегії, за допомогою яких відбувається реалізація основної стратегії розвитку. Операційний маркетинг забезпечує необхідний супровід виконання цих стратегій: підбір необхідних інструментів та особливості їх застосування.

Стратегічний маркетинг передбачає розробку системи маркетингових стратегій, яка зображена на (рис.1.4).

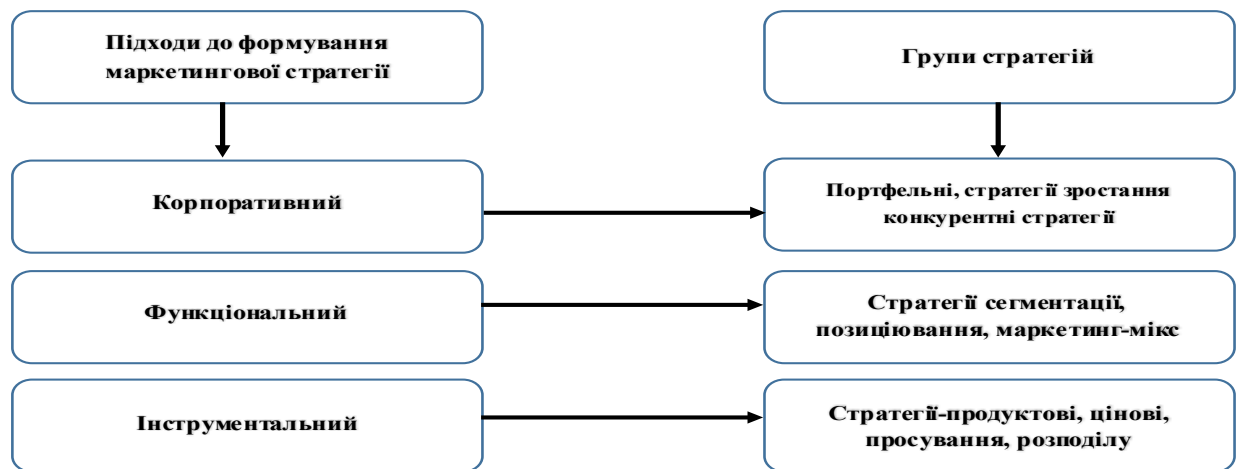


Рисунок 1.4 Система маркетингових стратегій підприємства [складено автором] за [127, с.442]

По-перше, маркетингова стратегія характеризується чітким формуванням свого змісту, її мета та завдання визначаються чітко та однозначно.

По-друге, маркетингова стратегія повинна бути конкретною, націлена на вирішення певного завдання та досягнення визначеної маркетингової мети. По-третє, несуперечливість та взаємоузгодженність з корпоративними цілями. Четверте, вона повинна бути теоретично обґрунтованою, мати наукове підґрунтя. П'яте, маркетингова стратегія має бути раціональною – витрати, що пов'язанні з реалізацією стратегії, повинні бути співставні з прогнозованим результатом. Шостою вимогою є стійкість, стабільність за рахунок створення особливої цінності для споживачів та побудови довгострокових взаємовідносин з ними. Остання вимога – маркетингова

стратегія повинна бути гнучка та адаптивна, має забезпечувати своєчасне пристосування діяльності підприємства до динамічного ринкового середовища.

Розробка маркетингової стратегії передбачає використання і моделювання динамічної ринкової фактичної інформації, відповідно для її достовірного використання необхідно забезпечити злагоджений управлінський процес на підприємстві. Досягти цього можливо за рахунок побудови чіткої ієрархії бізнес - процесів на підприємстві, адже таке “процесне” управління забезпечує загальний результат, що формується з позитивних досягнень у структурних підрозділах підприємства.

На нашу думку, процес розробки маркетингової стратегії АТП повинен ґрунтуватися на таких процесах (рис.1.5)

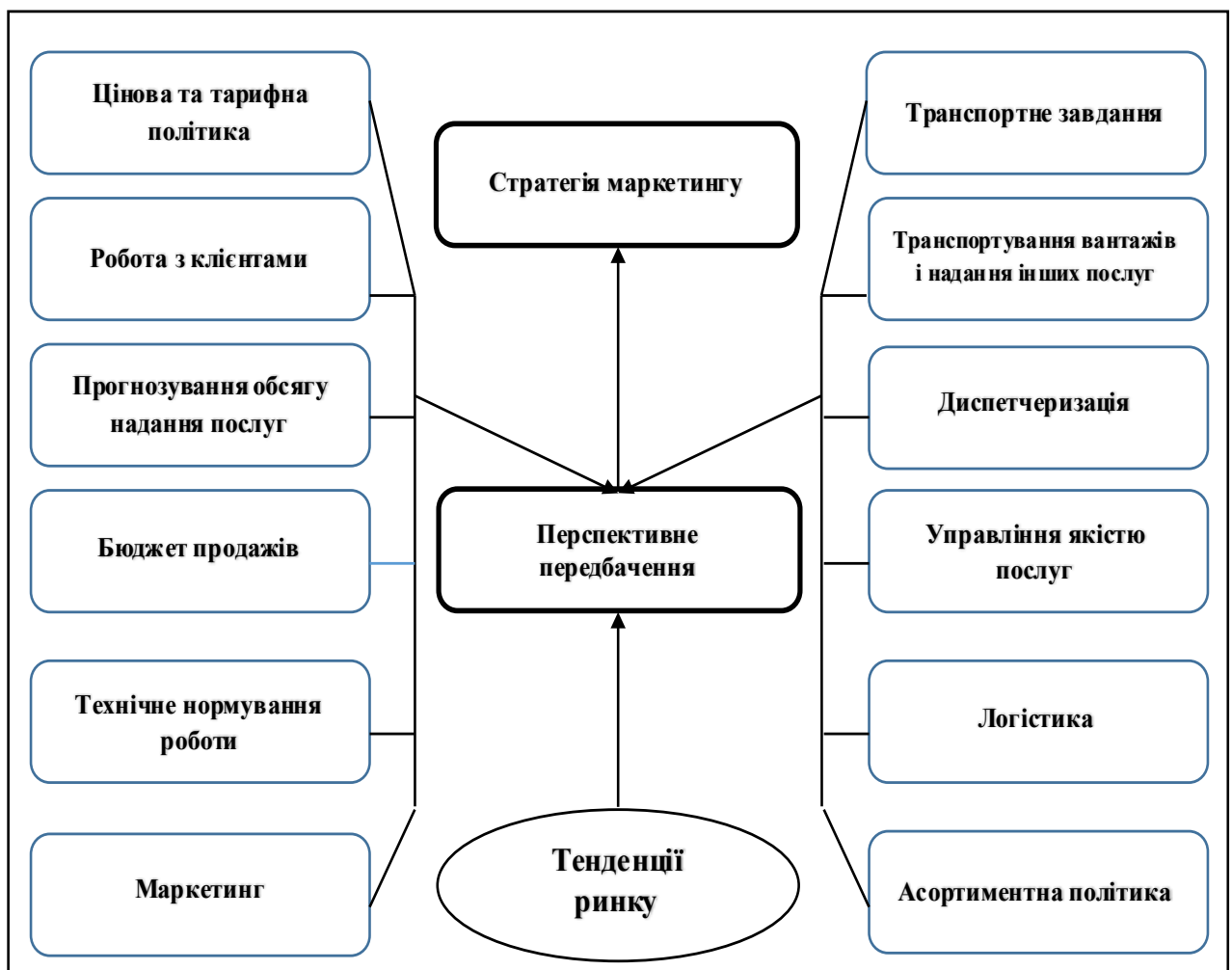


Рисунок 1.5 Формування маркетингової стратегії автотранспортного підприємства [розроблено автором]

- маркетинг – лише в частині аналізу і обробки первинної інформації, формуванні вимог і пропозицій в процесі розробки стратегії;
- асортиментна політика – визначення актуальної структури та управління асортиментом;
- цінова і тарифна політика – реалізація системного підходу стосовно формування прогресивної системи цін та тарифів, стимулювання відповідних сегментів ринку;
- робота з клієнтами – систематизація договірних відносин, реалізація повноцінного циклу обслуговування клієнтів, фінансова дисципліна;
- прогнозування обсягу наданих послуг – планування відповідних показників надання послуг та перевезення вантажів;
- бюджет продажів – планування грошових потоків підприємства, фінансових результатів;
- технічне нормування роботи – забезпечення готовності транспортної інфраструктури до виконання прогнозних обсягів перевезення вантажів та надання послуг;
- транспортне завдання – формування транспортного завдання структурним підрозділам підприємства на основі сформованого попиту та зобов'язань підприємства;
- транспортування вантажів і надання інших послуг – адресне і своєчасне надання послуг, транспортування вантажів;
- диспетчеризація – визначення точності, ритмічності і пріоритетності надання послуг, виконання зобов'язань відповідно до першочерговості їх оформлення;
- управління якістю послуг – аналіз та оцінка забезпечення якості в процесі транспортування вантажів та надання послуг. Розробка пропозицій та стандартів;
- логістика – комплексне транспортне обслуговування, формування, просування і надання клієнтам комплексного транспортованого продукту.

Практика успішно функціонуючих підприємств доводить, що предметні галузі маркетингу та стратегічного менеджменту перекривають один одного, відбувається функціональна інтеграція, а тому й розглядати їх необхідно не з позицій маркетингу та менеджменту, а крізь призму маркетинг-менеджменту як самостійної управлінської концепції. Маркетинг-менеджмент – концепція управління підприємством, яка: концентрує увагу на задоволенні потреб цільових споживачів шляхом створення максимальної споживчої цінності; адекватно реагує та адаптується до зміни зовнішнього середовища, своєчасно вносить корективи в маркетингову стратегію; дозволяє зберігати ринкову орієнтацію та утримувати конкурентні переваги; надає можливість підприємству виживати, розвиватися в стратегічній перспективі та досягати при цьому намічених цілей. Концепція маркетинг-менеджменту інтегрує стратегічний маркетинг і стратегічний менеджмент, а процес маркетинг-менеджменту включає основні етапи процесу стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту [117, с.93].

Слід зазначити, що в ході планування стратегічної діяльності організації дотримується певна послідовність етапів планування. Таким чином, роль маркетингу в стратегічному плануванні організації можна виразити у такому: забезпечує керівні методологічні принципи – маркетингову концепцію, яка передбачає орієнтацію стратегії компанії на потреби найважливіших груп споживачів; надає вихідні дані для розробників стратегічного плану, допомагаючи виявити привабливі можливості ринку і дозволяючи оцінити потенціал фірми; допомагає розробляти стратегію в рамках кожного окремого підрозділу організації [138].

Дві взаємопов'язані сфери маркетингу – стратегічний та операційний – є підґрунтям для складання алгоритму маркетингового забезпечення реалізації стратегії сучасного вантажного АТП. Л.І. Федулова пропонує схему напрямів маркетингової діяльності, засновану саме на розподілі стратегії і тактики маркетингових заходів (рис. 1.6) [127].



Рисунок 1.6 - Схема напрямів маркетингової діяльності, заснована саме на розподілі стратегії і тактики маркетингових заходів [127]

За загальною функцією управління – стратегічний маркетинг – слідують функції планування, організації процесів по виконанню планів, облік і контроль, мотивація і регулювання. Виходячи з викладеного вище, можна виділити такі основні функції стратегічного маркетингу: формування ринкової стратегії організації; реалізація концепції маркетингу; стратегічна реклама і стимулювання збуту товару; забезпечення маркетингових досліджень. Таким чином, головне завдання стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб спрямувати підприємство на привабливі економічні можливості, такі, що адаптовані до її ресурсів і ноу-хау, забезпечують його потенціал для зростання і рентабельності [138].

Загалом, як вказує [115] маркетинг на транспорті являє собою систему організації і управління виробничо-збутовою діяльністю транспортних, експедиторських і операторських компаній і фірм з надання транспортних послуг користувачам транспорту на основі комплексного вивчення

транспортного ринку та попиту споживачів на транспортну продукцію з метою створення найкращих умов її реалізації.

Саме тому ефективна реалізація маркетингової складової стратегічного розвитку АТП відбувається за умови дотримання наступних принципів:

- принцип споживчого вектора;
- принцип орієнтації на кінцевий результат;
- принцип безперервного покращення;
- принцип ринкової гнучкості;
- принцип об'єктивного інформування;
- принцип соціальної відповідальності.

Необхідно зазначити, що весь комплекс маркетингових заходів з обрання та впровадження маркетингових стратегій на вантажних АТП повинен ґрунтуватися на результатах діяльності стратегічного маркетингу, тобто аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою методів PESTLE-, SWOT-, SPASE-аналізу. Прийняття рішень у сфері маркетингу та менеджменту в процесі функціонування вантажних АТП має бути чітко скоординованим та відбуватись у тісному взаємозв'язку відділів менеджменту та маркетингу (або виконуючих ці функції працівників). Звідси впливає особлива важливість регламентації такої спільної діяльності керівництвом, оскільки канали розподілу інформації, сфери прийняття рішень та відповідальності можуть перехресуватись, викликаючи комунікаційні перешкоди, дублювання функцій, або, навпаки, невиконання (залишення без уваги) окремих завдань.

Зовнішньо і внутрішньо-орієнтовані проекти організації повинні супроводжуватись відповідним комплексом маркетингових заходів на всіх етапах впровадження. Маркетингова філософія управління зумовлює необхідність оцінки будь-якого виду активності з точки зору дії на сформований образ компанії, її продукції, персонал.

Стратегія розвитку вантажного АТП як довготривалий проект з визначеною метою теж має обов'язково підтримуватись системою

маркетингу. І така підтримка – маркетингове забезпечення – повинна бути спрямована не тільки на зовнішній бік: клієнтів, споживачів послуг, ринок, а й всередину самої організації: на співробітників, які є учасниками процесу реалізації цієї стратегії. Тобто аудиторія впливу маркетингового забезпечення стратегії розвитку вантажного АТП поділиться на зовнішню та внутрішню, залежно від чого буде обиратися й відповідний інструментарій маркетингового забезпечення.

Маркетингове забезпечення реалізації стратегії розвитку вантажного АТП – комплекс заходів організаційного та інформаційного впливу, а також інструментів стратегічного та операційного маркетингу, що забезпечують виконання обраної стратегії та досягнення поставленою нею мети.

Практична діяльність сучасних вантажних АТП не забезпечена значною мірою науково обґрунтованими методичними рекомендаціями з проблеми маркетингового забезпечення реалізації загальної стратегії розвитку, наукові розробки з цієї теми практично відсутні, тому виникає необхідність визначення основних елементів маркетингового забезпечення та дослідження особливостей застосування його інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємств-вантажоперевізників.

Концепція маркетингового забезпечення реалізації стратегії розвитку вантажного АТП передбачає побудову функціонально-структурної моделі реалізації функції маркетингу в системі управління підприємством. Така модель має підтримуватись відповідним механізмом організаційного забезпечення, що відповідає за формування зв'язків між відділами та підрозділами вантажного АТП, забезпечує налагодження ефективної взаємодії керуючих ланок із виконуючими, формалізує та конкретизує їх функції в процесі здійснення маркетингової діяльності і використання її результатів для реалізації обраної стратегії розвитку.

Впровадження маркетингового забезпечення на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури вантажного АТП передбачає систематичне застосування результатів маркетингової діяльності, зокрема маркетингових

досліджень, для прийняття рішень щодо ключових напрямів функціонування підприємства, побудови моделей поведінки та оперативного реагування.

В роботі [56, с. 86-89] стверджується, що управління маркетингом в умовах АТП ставить метою проведення стратегічного і поточного планування, ситуаційного аналізу, контроль і стеження за динамікою попиту транспортних послуг та гнучке реагування на зміни ринку за допомогою цінових та нецінових методів, рекламу тощо. Одним із зовсім не розроблених питань, які доведеться вирішувати знову створюваним маркетинговим структурам на транспорті, є рекламна діяльність. Завдання транспортного маркетингу полягає у виробленні адекватної стратегії для правильного управління попитом. Так, при негативному або падаючому попиті на перевезення та інші транспортні послуги необхідно проаналізувати причини зниження попиту і усунути їх (наприклад, знизити тарифи на перевезення, підвищити швидкість доставки, зробити зручні під'їзди до клієнтури тощо). Можливо, необхідно налагодити рекламу транспортних послуг, поліпшити інформованість клієнтури і тим самим змінити негативне ставлення до тих чи інших способів перевезення. При цьому дослідник розрізняє традиційний – збутовий і маркетинговий підходи до реалізації товарів і послуг (рис. 1.7).

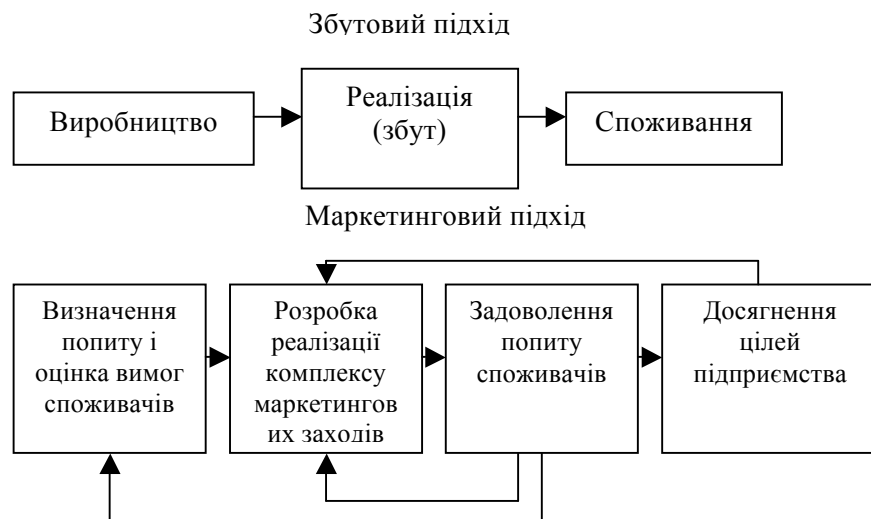


Рисунок 1.7 - Збутовий і маркетинговий підходи до реалізації послуг АТП [56, с. 86-89]

При цьому збутовий підхід відрізняється від маркетингового підходу через орієнтацію останнього виключно на досягнення цілей підприємства, в той час як домінантою у збутовому підході є інтереси споживачів. Підкреслюючи ефективність комплексного підходу, вважається за доцільне розглянути концепцію холістичного маркетингу – новітньої маркетингової парадигми, яка уособлюється цілісній комплексній діяльності, в межах якої система маркетингу підприємства не поділяється на складові, а сприймається в усій її різноманітності та складності.

Холістичний маркетинг у розумінні Ф. Котлера й К.Л. Келлера передбачає інтегрований підхід, що поєднує чотири інші маркетингові концепції: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг та внутрішній маркетинг [63, с.43]:

- інтегрований маркетинг – стратегія, спрямована на уніфікацію різних маркетингових методів, таких, як масовий маркетинг, персональний маркетинг і директ-маркетинг. Його метою є доповнення й посилення маркетингового впливу кожного методу, а також використання отриманих ринкових даних у розробленні продукту, ціноутворенні, формуванні каналів розподілу й т. ін.;

- внутрішній маркетинг – управлінська концепція просування підприємства і його політики працівникам як внутрішнім споживачам організації. Він вміщує такі положення, як засвоєння працівниками ключових цінностей організації, поліпшення відносин усередині колективу, підвищення ступеня самоідентифікації працівників як членів організації;

- маркетинг взаємовідносин – концепція, спрямована на розвиток довірчих довгострокових взаємовідносин із широким колом споживачів та управління ними. Управління відбувається на основі формування бази даних із профілями покупців, їхніми споживчими перевагами й історією контактів із підприємством і поділу покупців на групи за певними ключовими ознаками для більш повного задоволення їхніх потреб і підтримки відносин;

- соціально-відповідальний маркетинг – концепція, що ґрунтується на положенні про те, що діяльність підприємства з визначення вимог і потреб цільових ринків та забезпечення бажаної задоволеності ефективними способами повинна супроводжуватися одночасним збереженням і зміцненням добробуту споживача й суспільства в цілому.

Для маркетингу транспортних вантажних послуг прийнятною є концепція маркетингу взаємовідносин (взаємодії), основна ідея якого полягає в тому, що об'єктом управління маркетингом стають відносини (комунікації) зі споживачем, індивідуалізація відносин з ним. Стратегія взаємовідносин, що є частиною загальної стратегії холістичного маркетингу, поєднує інтереси споживачів та АТП, визначаючи взаємовигідні напрями розвитку відносин. Рівень відношення АТП до кожного (індивідуального) споживача відображає показник цінності споживача для підприємства, зустрічне ставлення споживача до АТП і його послуг характеризує показник лояльності [126].

Застосування холістичного маркетингу буде доцільним в системі управління вантажними АТП, оскільки для реалізації стратегії розвитку необхідно проводити системну роботу за усіма зазначеними концептуальними напрямками.

Отже, маркетингове забезпечення реалізації стратегії розвитку вантажного АТП включає як конкретні маркетингові заходи (інструменти), так і організаційно-координуючу роботу, а також відповідну підготовку персоналу. Розглянемо більш детально елементи маркетингового забезпечення реалізації стратегії розвитку вантажного АТП.

Умовно можна розподілити елементи маркетингового забезпечення реалізації стратегії за обсягами впливу на діяльність вантажного АТП. Це маркетингове забезпечення глобального впливу, стратегічного впливу та локальної дії. Маркетингові заходи з підтримки стратегічних рішень глобального впливу охоплюють діяльність всього підприємства (або прямо впливають на прийняття стратегічних рішень), проникаючи практично у всі сфери діяльності. Це, наприклад, маркетингові дослідження ринку

вантажоперевезень, моніторинг діяльності підприємства, навчання персоналу з огляду на концепцію маркетингово-орієнтованого управління, побудова системи інформаційного забезпечення на підприємстві. Маркетингове забезпечення стратегічного впливу стосується окремих сфер діяльності АТП, які потребують змін у зв'язку із необхідністю реалізації обраної стратегії розвитку. Це створення єдиних баз даних клієнтів (обсягів та структури їх замовлень, особливостей вантажу), постачальників (транспортних засобів, паливо-мастильних матеріалів, запасних частин, партнерів) для збереження інформації про всі контракти, особливості співробітництва, а також для прогнозування їх майбутньої поведінки; налагодження інформаційних каналів, шляхів просування послуг. Локальний вплив маркетингових заходів забезпечення реалізації стратегії спрямований на окремі види робіт: розробку програми просування послуг для окремої цільової аудиторії, розробка програм лояльності, обрання каналів збуту послуг, вибір та впровадження рекламних засобів.

Маркетинговим дослідженням для вантажних АТП піддаються ринок вантажоперевезень, конкуренти, споживачі вантажних транспортних послуг, ціни на послуги та сервіси, внутрішній потенціал підприємства – власні ресурси, можливості. Важливість маркетингового дослідження зумовлена потребою зниження ризику прийняття невірної рішення, визначення сприятливих можливостей за рахунок розуміння динаміки факторів оточуючого середовища. Загальнонаукові, аналітичні та прогностичні методи служать основою маркетингових досліджень. Маркетингова інформаційна система забезпечується за допомогою кабінетних та польових досліджень.

Визначення конкурентних переваг допомагає вантажному АТП зіставити свої можливості з можливостями інших перевізників, знайти недоліки своєї діяльності і сильні сторони, на які буде спиратися обрана маркетингова стратегія. Розвиток вантажного АТП напряму залежить від попиту на його продукцію, тому саме конкурентні переваги в задоволенні попиту будуть найбільш актуальними для стратегії розвитку та зростання.

Слід акцентувати увагу, що деякі дослідження [70, с. 17] підтверджують, що домінуючими конкурентними перевагами, що впливають на обсяги замовлень вантажних АТП, є якість послуг і ціна на перевезення; істотними також є сервісне обслуговування, імідж перевізника та сегмент ринку автотранспортних послуг (місце, яке займає підприємство завдяки веденню своєї діяльності); серед найменш суттєвих - конкурентоспроможність підприємства, обсяг додаткових послуг, рентабельність. Тобто, наскільки б неконкурентоспроможним не було підприємство, його завжди можна вивести з кризи, завдяки нарощуванню обсягів роботи та вдалому управлінню фінансами.

Слід зазначити, що автотранспортному підприємству необхідно орієнтуватися на домінуючі фактори при організації комплексу маркетингових комунікацій для збільшення обсягу перевезень. Але не потрібно забувати про інші фактори, особливу увагу варто приділити конкурентам, їхній ринковій стратегії, комплексу наданих послуг та ціни на них. Наступним етапом буде аналіз власних можливостей підприємства, а потім розробка стратегії подальшої діяльності та шляхи її реалізації [70, с. 18-20].

Маркетингові дослідження, сегментація та визначення конкурентних переваг в сукупності із результатами оцінки власних можливостей та ресурсної бази вантажного АТП (визначення сильних та слабких сторін підприємства, оцінки позиції на ринку та ринкової ніші, дослідження факторів впливу мінливого зовнішнього середовища) дають змогу компетентно обрати маркетингову стратегію, за допомогою якої реалізується загальна стратегія розвитку.

Розвиток автотранспортного підприємства, заснований на маркетинговій концепції управління, як правило, здійснюється за одним чи за кількома напрямками: збільшення обсягів реалізації автотранспортних послуг на ринках в результаті активізації маркетингової діяльності за рахунок залучення нових клієнтів, тарифного маневрування, удосконалення

організації перевезень тощо; розширення кількості та розмірів ринку збуту автотранспортних послуг через розвиток парку рухомого складу, створення філій та зупинок в сусідніх регіонах; розробка, пропонування та реалізація нових автотранспортних послуг тощо [37]. Ці напрями реалізуються за допомогою таких базових маркетингових стратегій як стратегія лідерства за рахунок економії на витратах, стратегія диференціації чи спеціалізації. На основі базових – будуються чотири різновиди конкурентних маркетингових стратегій, які обумовлюють поведінку підприємства щодо конкурентів. Це стратегії лідерства, виклик лідеру, послідовника, спеціаліста. У межах кожної – окрема низка варіантів.

Наступним заходом маркетингового забезпечення є опрацювання та формулювання основних ідей, образів, концептуальних методів виконання маркетингових стратегій. Важливим аспектом цього етапу є: формулювання місії, розробка візуальних елементів бренду вантажного АТП, принципів діяльності, розробки інформаційного контенту, що буде надаватися клієнтам. Також необхідне формулювання філософії діяльності підприємства і донесення її до усвідомлення всіх працівників вантажного АТП.

Механізм організаційного забезпечення маркетингового забезпечення базується на побудові (чи перебудові) організаційної структури, що адекватна цілям і завданням компанії. Велике значення має організація маркетингової служби, яка може будуватися за функціональним, регіональним, товарним, ринковим і товарно-ринковим принципами. Організація маркетингу включає: вибір оптимальної організаційної структури управління маркетингом; розподіл завдань, прав і відповідальності між працівниками в системі маркетингового управління; організацією виконання робіт за функціями маркетингу [71].

Після визначення вектора руху та організаційного забезпечення функції маркетингу вантажного АТП, розподілення основних маркетингових завдань між співробітниками та відділами необхідно зосередитися на пошуку та апробації базових каналів просування транспортних послуг. Цей елемент

маркетингового забезпечення відповідає за визначення оптимальних каналів реклами та методів пошуку споживачів послуг вантажних АТП. Універсальних методів розширення клієнтської бази не існує, але найчастіше транспортні підприємства використовують такі методи як: купівля баз даних, директ-мейл, холодні дзвінки, строкові акції знижок, зовнішня та інтернет-реклама.

Вкрай необхідний інструмент для кожного сучасного АТП є інтернет-реклама. По-перше, реклама в Інтернеті є дешевою, а інколи навіть безкоштовною. По-друге, широкий вибір інструментів інтернет-реклами дає змогу впливати на різні аспекти в прийнятті рішення потенційними споживачами послуг з вантажних перевезень. По-третє, інтернет-реклама має надзвичайно високий показник зворотного зв'язку, що створює необхідні умови оперативності та гнучкості системи прийняття рішень як самим АТП, так і їх клієнтами.

Важливою з точки зору завоювання нових ринків є розвиток PR-засобів реклами, використання яких дасть змогу сформувати відповідний імідж АТП. Мова йде, насамперед, про участь в виставкових та ярмаркових заходах, особливо за кордоном, оскільки сама по собі участь у виставках для європейських вантажних перевізників є певною статусною подією. Це фактично забезпечує перехід з одного сегменту ринку в інший, більш ємний, а тому вітчизняні АТП повинні активно брати участь у тих заходах, які проводяться саме в країнах ЄС. Слід зазначити, що управління зв'язками з громадськістю вантажного АТП відбувається задля підвищення іміджу підприємства, створення позитивного ставлення до нього, а не для реклами його послуг. PR-засоби для європейського споживача є певним актом його ділового етикету, який не створює конкурентних переваг для підприємства, але переводить його до розгляду потенційних контрагентів.

Таким чином, підсумовуючи викладене вище, приходимо до необхідності сформулювати низку висновків стосовно організації стратегічного маркетингу на вантажних АТП:

– маркетингова складова менеджменту вантажних АТП функціонує не лише як структурний елемент загальної системи управління підприємством, а передусім як окремий самостійний функціональний напрямок діяльності, що здатен забезпечувати синергетичний ефект від поєднання всіх інструментів менеджменту;

– співвідношення маркетингу та менеджменту в умовах вантажних АТП повинно чітко регламентуватися топ-менеджментом, оскільки обидві підсистеми використовують в своїй діяльності спільні канали комунікацій, горизонтальні та вертикальні інформаційні мережі підприємства, що створює перешкоди, зменшує оперативність та гнучкість системи управління. Тому стратегічний маркетинг повинен організовуватися за допомогою так званого штабного управління із чітко визначеним центром прийняття рішень, на який шляхом делегування та децентралізації управлінського впливу, покладаються функції забезпечення реалізації маркетингової стратегії АТП;

– алгоритмізація маркетингового забезпечення стратегічного розвитку вантажних АТП є необхідною передумовою його ефективності, а також необхідною з точки зору управлінського забезпечення процесу стратегічного маркетингу;

– маркетингове забезпечення стратегічного розвитку вантажних АТП повинне ґрунтуватися виключно на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища АТП, проведеного за допомогою такого інструментарію як PESTLE-, SWOT-, SPASE-аналіз і бажано в такій послідовності.

Таким чином, концептуальне сприйняття системи організації та забезпечення стратегічного маркетингу та водночас деталізація його структурних елементів створюють необхідні передумови для ефективної реалізації стратегії розвитку вантажних АТП.

Висновки до розділу 1

За результатами аналізу теоретичних аспектів реалізації маркетингової складової стратегії розвитку АТП було узагальнено.

1. На основі проведеного дослідження теоретико-методологічних засад організації менеджменту АТП виявлено недоліки існуючих методичних основ та невідповідність підходів розвитку АТП. Існуючі управлінські підходи не враховують постійні зміни в зовнішньому середовищі, що призводить до втрати конкурентних переваг АТП, незадоволення потреб споживачів автотранспортної послуги.

2. Проаналізовано систему принципів, на яких вибудовується процес організації менеджменту вантажних перевезень, та запропоновано низку нових принципів: адаптивності в системі менеджменту АТП (проявляється через спрямування системи управління підприємствами до швидкого пристосовування до змін зовнішнього економічного середовища); мобільності (полягає в здатності топ-менеджменту АТП швидко корегувати стратегічні та тактичні плани, ґрунтуючись на результатах отриманих внаслідок аналізу ринкової кон'юнктури); логістичної доцільності (уособлюється через орієнтацію системи менеджменту АТП виключно на ті сегменти ринку вантажоперевезень, які з огляду на їх якісні характеристики забезпечують високу рентабельність). Виокремленні принципи стратегічного маркетингу: принцип споживчого вектора, безперервного покращення, об'єктивного інформування, ринкової гнучкості, орієнтації на кінцевий результат, соціальної відповідальності.

3. Побудовано матрицю стратегічного розвитку АТП на ринку вантажних перевезень. Визначено, що стратегічний розвиток підприємства автомобільних вантажних перевезень проходить всі стадії життєвого циклу, переміщуючись від одного квадранту до іншого – від етапу виходу на ринок до етапу найбільшого розвитку. Положення в кожному квадранті не є однаковим, оскільки воно вибудовується на основі співвідношення обсягу

наданих послуг, впливу технічного прогресу, та отриманого валового прибутку. При цьому перехід в квадрант розширення відбувається за рахунок інноваційності продукту, перехід в квадрант оптимального ефекту за рахунок інноваційності процесу.

4. Проведено аналіз концепції маркетингового забезпечення, визначено основні складові цього процесу та проаналізовано їх вплив на процес реалізації основної стратегії розвитку автомобільних підприємств вантажоперевізників. Весь комплекс маркетингового забезпечення та впровадження маркетингових стратегій на вантажних АТП повинен ґрунтуватися на результатах діяльності стратегічного маркетингу, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою методів PESTLE-, SWOT-, SPASE-аналізів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на формування маркетингової стратегії функціонування автотранспортних підприємств

Розвиток України як потужної промислово розвиненої країни, якою Уряд намагається позиціонувати нашу державу на європейському та світових ринках, неможливий без належного рівня інфраструктурного забезпечення товарообігу. Промислова продукція є важливою складовою реального сектору економіки, від вдалої та своєчасної реалізації якої залежить рівень фінансових надходжень суб'єктам господарювання, а, відтак і надходжень в бюджети різних рівнів у вигляді податкових платежів. В умовах взаємної інтеграції економік більшості країн Європи та Світу їх промислові підприємства отримують змогу зменшувати рівень витрат під час виробництва одиниці продукції шляхом мінімізації транзакційних витрат, а також зменшення податкового та митного тягарів. Однак українські виробники позбавлені можливості безперешкодного (безмитного) виходу на більшість ринків промислово розвинених країн світу. Це значно послаблює конкурентні позиції продукції багатьох вітчизняних промислових підприємств, зокрема в аспекті обмеженості можливостей варіювання цінових позицій. Держава має розробляти ефективні механізми підтримки конкурентоздатності вітчизняної продукції та стимулювання промислового виробництва. В умовах ринкової економіки та лібералізаційної політики Уряду застосування заходів прямого державного регулювання економіки не є доцільним.

Розвиток інфраструктури, і зокрема транспортної інфраструктури, є важливою передумовою інтенсифікації товарообігу в державі, а відтак і

стимулювання прискорення виробничих циклів в багатьох галузях економіки.

Транспортна інфраструктура є одним із найважливіших комплексів соціально-економічної системи країни, який задовольняє потреби суспільного виробництва, національної економіки і населення у вантажних і пасажирських перевезеннях. Транспортний потенціал України здатний не лише забезпечити потребу вітчизняної промисловості в перевезенні вантажів, а й сприяти зменшенню витрат на збут продукції, що автоматично призведе до підвищення рівня цінової конкурентоспроможності останньої [101].

Нині транспортна система України не повною мірою готова до забезпечення перевезень у необхідних обсягах. Внаслідок недостатнього розвитку нормативно-правової бази і низького інвестиційного потенціалу транспортно-дорожнього комплексу збільшується зношення технічних засобів, погіршується їх структура, не забезпечується належна безпека руху, зростає негативний вплив діяльності транспорту на навколишнє природне середовище та здоров'я людини. Все це в умовах жорсткої конкуренції призводить до витіснення українських перевізників з міжнародних ринків транспортних послуг, знижує якість обслуговування вітчизняних підприємств і населення, створює реальну загрозу економічній безпеці держави. Вирішення цих проблем має важливе значення для ефективного функціонування виробничої та соціальної сфер держави, яке значною мірою забезпечується стабільною і надійною роботою автотранспорту. Все більшої ваги набуває роль автомобільного транспорту у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, реалізації геополітичного потенціалу України як транзитної держави.

Однак сама по собі транспортна інфраструктура без відповідного рівня розвитку галузі вантажоперевезень не здатна вирішити подібні завдання. Хоча зазначена галузь є важливою складовою системи розподілу товарної продукції, сировини та ресурсів у всьому промисловому секторі України, вантажоперевезення можуть становити окремий, досить перспективний,

сектор економіки, який збільшуватиме ВВП держави. У рамках даного дослідження особливу увагу буде приділено аналізу поведінки суб'єктів господарювання, що функціонують в сегменті автомобільних вантажних перевезень, який в сучасних умовах господарювання, й з огляду на транзитний потенціал України, набуває все більшого стратегічного значення для процесу промислового виробництва. До того ж цей сегмент характеризується постійним зростанням пропозиції транспортних послуг, що вимагає від держави виваженої транспортної політики та нових заходів стимулювання, без яких галузь автомобільних вантажних перевезень не зможе ефективно функціонувати в умовах постійного підвищення вартості енергоресурсів. Слід акцентувати увагу на тому, що галузь вантажних перевезень автомобільним транспортом включає в себе, окрім власне перевезень, цілу низку супутніх послуг (митне, страхове оформлення вантажів), які в певний спосіб впливають на показники її розвитку в Україні.

В умовах докорінного реформування економіки України необхідна виважена державна транспортна політика, яка враховувала б особливості галузі та її роль у процесах економічних і соціальних перетворень. Концептуальні засади цієї політики викладені, зокрема, в Транспортній стратегії України на період до 2020 року, яка одним із пунктів включає розвиток сфери автомобільних вантажоперевезень [108].

З огляду на проблематику даного дослідження, цілком логічним є той факт, що в умовах недостатнього державного регулювання галузі автотранспортних вантажоперевезень суб'єкти даного ринку мають самостійно підвищувати власну ефективність. Тобто автоперевізники мають розробляти та впроваджувати програму свого розвитку, найважливішою складовою якої є маркетингова стратегія. Таким чином, необхідно провести PESTLE-аналіз зовнішнього середовища та його впливу на формування маркетингової стратегії функціонування підприємств, що надають послуги вантажоперевезень автомобільним транспортом в Україні.

PESTLE-аналіз дає змогу оцінити зовнішнє середовище по відношенню до підприємств, що функціонують в межах того чи іншого ринку.

На сьогодні ринок автотранспортних послуг в Україні представлений більш ніж 120 тис. перевізниками, які використовують понад 400 тис. транспортних засобів. Зокрема, близько 62,4 тис. перевізників займаються вантажоперевезеннями і використовують в своїй роботі близько 219 тис. вантажних автомобілів. Так, за 2013 і 2014 рр. вантажопотік автоперевезень склав 183,5 млн. тонн та 178,4 млн. тонн, тоді як 2012 рік аналогічний показник був на рівні 179,0 млн. тонн вантажів, а в 2011 рік – на рівні 178,3 млн. тонн. Така ситуація пояснюється тим, що на кінець 2013 року скоротилися вантажоперевезення з Російською Федерацією, наслідки для України стали відчутні вже до кінця року і фактично були перенесені на 2014 рік.

Таблиця 2.1- Структура вантажоперевезень в Україні протягом 2011-2014 рр., млн. т. [18]

	2011		2012		2013		2014		5 міс. 2015	
	млн. т	у % до 2010	млн. т	у % до 2011	млн. т	у % до 2012	млн.т.	у % до 2013	млн.т.	у % до таравня 2014
Усіма видами транспорту, у т.ч.:	811,7	107,4	772,8	95,1	757,6	98,1	671,2	89,9	231,3	77,8
залізничним	468,4	108,2	457,5	97,5	441,8	96,6	387,0	88,9	135,4	79,6
автомобільним	178,3	112,6	179,0	100,1	183,5	103,0	178,4	99,0	53,6	70,2
водним	9,9	89,3	7,8	78,6	6,3	81,0	6,0	103,0	1,8	111,5
трубопровідним	155,0	101,0	128,4	82,9	125,9	98,1	99,7	80,0	40,5	82,2
авіаційним	0,1	102,8	0,1	124,7	0,1	80,8	0,1	84,5	0,3	97,9

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.1, автомобільний транспорт посідає друге місце в структурі вантажних перевезень у 2014 році – ним було перевезено 22% від всього обсягу вантажів. Падіння обсягів перевезень пов'язано із наслідками політичної та економічної ситуації в країні, однак очікується, що в 2016-2017 роках обсяг вантажних перевезень усіма видами транспорту в Україні перевищить кризовий рівень, а частка автомобільних перевезень зросте на 2-3 %. Не можна також не помітити той факт, що

автомобільні перевезення – єдиний із видів вантажоперевезень, який зберігає тенденцію до зростання після світової фінансової кризи 2009 року. Так, з 2009 р., коли було перевезено 128 млн т, до 2014 року обсяги перевезень збільшилися загалом на 32%. Це свідчить про якісні зміни структури вантажоперевезень, які можна пояснити саме реалізацією державою комплексних інфраструктурних проектів, які сприяли покращенню якості автомобільних шляхів, а, відтак і скороченню строків доставки вантажів. Що стосується транзитних перевезень вантажів територією України, то автомобільний транспорт у 2011 році займав всього 3,2 % від загального обсягу, а за 9 місяців 2012 року цей показник склав 4,8 %. І хоча питома вага перевезень вантажів автомобільним транспортом значно зросла по відношенню до 2011 року, їх кількісний вираз змінювався в межах 0,5 %-2 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура перевезень транзитних вантажів через територію України в 2011-2015 рр., тис. т. [120]

	Роки					Темпи росту, %	
	2011	2012	2013	2014	5міс. 2015	5 міс. 2015/ 2014	5 міс. 2015/ 2014
Всіма видами транспорту	325423	178134	152354	151243	95730	63,30	29,42
залізничним	93348	44835	44512	48670	30591	62,85	32,77
автомобільним	4908,7	3354,2	4649,1	5011,2	4596,6	91,73	93,64
морським	3487	1899,4	3660,4	3912,1	1238,8	31,67	35,53
річковим	74,73	-	-	-	5,07		6,78
авіаційним	1,54	1,17	1,58	2,81	2,36	83,99	153,25
трубопровідним	223498	127982	99440	93120	58921	63,27	26,36
інше	105,54	62,94	90,64	527,84	374,58	70,96	354,92

З одного боку це можна пояснити подорожчанням пального та незадовільною якістю транзитних автомобільних шляхів в Україні, з іншого – великими відстанями, які зручніше долати залізничним транспортом. Крім того, велику питому вагу в транзиті вантажів територією України мають такі

специфічні групи вантажів, які можна транспортувати виключно трубопровідним транспортом. Однак, активізація зовнішньоекономічних зв'язків між Україною та країнами ЄС чи країнами Митного союзу значно підвищить рівень використання автомобільного транспорту при перевезенні вантажів територією України, оскільки будуть переглянуті відповідні тарифи на транзитні перевезення в бік їх зменшення. При цьому, у переліку товарів, які транспортувалися в міжнародному сполученні у 2011-2013 рр., переважала продукція машинобудування, приладобудування і металообробної промисловості – 17 %; промислові товари широкого вжитку – 15,3 %; продукція харчової, м'ясо-молочної та рибної промисловості – 12 %; лісової, деревообробної і целюлозно-паперової промисловості – 9,9 % та металургійної – 9,5 %.

Серед зовнішніх факторів соціального характеру на галузь вантажних перевезень автомобільним транспортом найбільше впливає рівень доходів населення як споживачів товарів та рівень заробітної плати в галузі (табл. 2.3). Перший фактор цілком логічний: якщо збільшується рівень доходів населення, то зростає і рівень споживання товарів, а відтак стимулюється їх виробництва та доставка. Здебільшого на розвиток автомобільних вантажних перевезень впливає рівень заробітної плати населення за видами економічної діяльності, який з одного боку значно підвищує рівень валових витрат підприємств-перевізників, з іншого – стимулює конкуренцію на ринку праці, що дає змогу наймати цим же підприємствам більш досвідчених й кваліфікованих водіїв та обслуговуючий персонал. Останній фактор, в перспективі, впливає на зменшення часу перевезення вантажів та підвищення якості послуг, що проявляється в зменшенні втрат товарів (загублення чи загибель вантажів, зменшення коефіцієнтів усушки чи утруски вантажу, зменшення кількості аварій чи впливу інших форс-мажорних обставин) під час перевезень.

Таблиця 2.3 - Середньорічна заробітна плата за видами економічної діяльності в Україні за 2010-2014 роки, грн [116]

Усього, в т. ч.:	Роки					Темпи зростання
	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2010
в середньому по Україні за всіма видами економічної діяльності	1687	1906	2239	3011	3641	77,7%
діяльність транспорту та зв'язку (середня по галузі), в т. ч.:	1664	1786	2078	2998	3015	71,91%
діяльність наземного транспорту	2047	2259	2601	2975,5	3295,5	60,99%
в т.ч. діяльність автомобільного транспорту	2002	2179	2655	2899	3195	59,5%
діяльність водного транспорту	2036	2007	2171	2526	2800	37,52%
діяльність авіаційного транспорту	1924	2248	2721	3202	3172	64,86%

Таким чином, рівень середньорічної заробітної плати в Україні зріс протягом останніх п'яти років майже на 77 %, в той час як рівень заробітної плати в галузі автомобільного транспорту лише на 60 %. При тому, що середній рівень заробітних плат в транспортній сфері взагалі зріс майже на 72 %. Ці дані свідчать про те, що автоперевізники намагаються утримувати зростання заробітної плати персоналу на такому рівні, який би давав змогу отримувати стабільні прибутки, навіть незважаючи на збільшення нормативно встановлених рівнів мінімальних окладів за тарифними сітками та збільшенням рівня відрахувань, що нараховуються на заробітну плату у відповідності із новим соціальним законодавством. Крім того, сьогодні в Україні, на жаль, характерним є тінізація зайнятості в сфері автомобільних вантажних перевезень, обсяги якої, за різними даними, коливаються в межах 40-65 %. Така ситуація не сприяє збільшенню надходжень у бюджети всіх рівнів від діяльності підприємств-перевізників, а відтак – вимагає активізації зусиль Транспортної прокуратури України з іншими перевіряючими органами з метою детінізації цього виду економічної діяльності.

Технологічна складова зовнішнього середовища функціонування підприємств в галузі вантажних автомобільних перевезень обумовлює обсяги перевезення вантажів та витрати, пов'язані із утриманням та експлуатацією рухомого складу. Перший фактор значно впливає на вибір споживачів

транспортних послуг, оскільки сучасний науково-технічний прогрес в галузі виробництва вантажних автомобілів дає змогу збільшувати їх вантажність до 120 т, в той час як залізничним транспортом можна перевозити одночасно майже 8 тис. т. Однак слід зауважити, що вартість перевезення вантажів автомобільним транспортом найменша серед усіх видів транспорту, що також впливає на вибір споживачів послуг перевезення. Крім того, використовуючи автомобільний транспорт, можна уникнути зайвих витрат на перевантаження та зберігання вантажів в портах та на сортувальних залізничних станціях. Що ж стосується експлуатаційних витрат, то сучасний рівень розвитку технології виробництва вантажних автомобілів дає змогу скорочувати кількість витрат пального на 100 км пробігу, а також підвищує рівень безпеки вантажу і швидкість транспорту. Все це в підсумку впливає на вартість вантажівок, що в свою чергу сприяє активізації виробничої діяльності вітчизняного автопрому, адже маючи такі потужні заводи як ТОВ «Чернігівський завод спеціального автотранспорту», ЗАТ «ІВЕКО-Україна», ПрАТ «Луганський автозбірний завод», ПАТ «АвтоКрАЗ», можна не тільки забезпечити власні потреби у вантажівках, а також експортувати їх в такі країни як Румунія, Угорщина, Болгарія, Словаччина, країни Балканського півострова. Досліджуючи технологічну складову галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом, доцільно звернути увагу на рівень технологічного забезпечення підприємств-вантажоперевізників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Стан технологічного забезпечення автоперевізників

	ПрАТ «Вінниця-агротранс-сервіс»	ПрАТ «Мелавто-транс»	ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс»	ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТРАНСПОРТ ЛОГІСТИКС»	ЗАТ «Укртранс Вінниця»	ПрАТ «Західукртранс»	ПАТ КВК «Рapid»
Автопарк, шт. авто	>120	180	140	>550	80	>200	97
Спеціалізовані причеми (рефрижератори, ізотермічні та ін.)	5	20	17	140	12	50	30

Продовження таблиці 2.4

Сервісні станції	5	1	3	-	1	1	5
Склади м ²	1500	3200	1000	900	2000	12000	15000
Автозаправка	1	1	0	0	0	1	1
Стандарт якості	ISO 14001:2004 9001:2000 18001:2007	ISO 9001:2008 9001:2000	ISO- 9001:2008	ISO 9001:2008	ISO 9001: 2007	ISO 9001:2008	ISO 14001:2009 9001:2008 18001:2007
Екологічний стандарт Євро	Євро- 3,5	Євро- 2,3,5	Євро-5.	Євро-4,5	Євро-3	Євро-3,5	Євро-3,5
GPS	+	+	+	+	+	+	+

Таким чином бачимо, що стан як технологічного забезпечення автоперевізників, так і забезпеченість їх безпосередньо транспортними засобами дуже різниться. Технологічні умови кращі у ПрАТ «Західукртранс» та ПАТ «Рapid», а стандарти якості, застосовувані на підприємстві, вищі у ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс». Тож не можна однозначно визначити лідерів за цим показником.

Аналіз нормативно-правових актів (Закон України “Про Транспорт”, “Про дорожній рух”, “Автомобільний транспорт”, нормативно-правові акти КМУ, зокрема його постанови, положення, інструкції з питань діяльності автомобільного транспорту), що регулюють відносини в сфері вантажних перевезень автомобільним транспортом, дає змогу зробити певні висновки, а саме: що їх занадто велика кількість та невисока якість нормативно-правових механізмів регулювання, які вони містять, не сприяють розробці та запровадженню ефективних напрямів державного регулювання означеної галузі, в тому числі і стимулюючого характеру. Крім того, значна кількість нормативних актів, що визначають технічні та інші умови перевезення вантажів, вже застаріла та багато в чому не відповідає сучасним стандартам якості ISO: 9001 та ISO: 14000. Тенденції розвитку ринку автомобільних перевезень вимагають від законодавства гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що не завжди вдається робити в умовах політичної нестабільності головного законодавчого органу країни. Крім того, інтеграційні процеси в бік ЄС також значно впливатимуть на

правове поле, вимагаючи приведення його у відповідність міжнародних вимог.

Аналізуючи сукупність факторів впливу на розвиток галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом екологічного характеру, слід передусім звернути увагу на рівень викидів шкідливих речовин у повітря. Безперечно, в цьому аспекті автомобільний транспорт є одним із «лідерів» забруднення навколишнього середовища, а збільшення обсягу вантажних перевезень відповідно і збільшуватиме цей показник. Хоча з точки зору розвитку зазначеної галузі в Україні екологічні фактори впливають якнайменше на поведінку споживачів послуг вантажоперевезень, оскільки рівень соціальної відповідальності бізнесу та стан формування громадянської позиції в українців не відповідають європейському, де громадськість має значні важелі впливу на ті чи інші галузі економіки.

Водночас сучасні досягнення світової галузі автомобілебудування та напрямки наукових досліджень дозволяють значно зменшити рівень негативного впливу автотранспорту на навколишнє середовище. В Україні прийнята сертифікація автотранспортних засобів на відповідність екологічним нормам. Це так звані стандарти Євро-Х, що регламентують норми шкідливих викидів в атмосферу при використанні транспортного засобу, які були введено в Європі з 2008 року для всіх вантажних автомобілів, що випускаються. Цей стандарт впливає не тільки на дотримання екологічних норм, але й на більш ефективну експлуатацію сучасних автомобілів. Стандартам якості повинні відповідати не тільки транспортні засоби, але й паливо, яке вони використовують. З 2013 року в Україну рішенням Верховної Ради України вже заборонений ввіз автотранспорту, що не відповідає умовам стандарту Євро-3. Тоді як в Європі вже більшість транспортних підприємств переходить на стандарт Євро 6.

В умовах використання фізично і морально застарілих транспортних засобів перевізниками, і особливо міжнародними, однією з першочергових задач є забезпечення рухомим складом відповідно до міжнародних вимог, що

постійно посилюються та пов'язані переважно із проблемами навколишнього середовища, безпекою транспортного процесу.

Таким чином, зовнішнє середовище галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом суттєво впливає не тільки на розвиток її самої, а і на модель поведінки підприємства вантажоперевізників. Узагальнюючи результати PESTLE-аналізу, наведемо їх у вигляді таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Зведена таблиця PESTLE-аналізу зовнішнього середовища галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом в Україні

Позитивні фактори	Негативні фактори
1	2
P – policy	
вступ до СОТ та приєднання до угод про вільну торгівлю, пільговий режим	Кредити МВФ надаються країнам на певних умовах. Умови МВФ стосуються впровадження програм із скорочення дефіциту національного бюджету, збільшення інформаційної прозорості збору та використання податків, лібералізації ринків та приватизації підприємств державної власності. Ці вимоги не є популярними для людей, та підприємців адже збільшує соціальне навантаження на громадян, а також створюючи складності в роботі підприємств. Великі державні витрати, збільшення податкового навантаження, зменшення вартості національної валюти
розвиток двосторонніх відносин із країнами-сусідами (Словаччина, Білорусь, Угорщина, Польща)	
E – economic	
вдале географічне розташування на перетині основних шляхів руху вантажів з Європи до Азії	недостатньо високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних вантажоперевізників
збільшення обсягів транзитних перевезень вантажів автомобільним транспортом через територію України	висока економічна доцільність використання інших видів транспорту (залізничного, водного) для перевезення вантажів через територію України
зростання обсягів перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні	
S – social	
помірне зростання середнього рівня заробітних плат в галузі, що утримує витрати автоперевізників на найману працю на досить невисокому рівні	великі обсяги тінізації галузі та використання тіньової зайнятості, що зменшує доходи бюджетів різних рівнів та рівень захищеності працівників

Продовження таблиці 2.5	
Т – technology	
можливість охоплення автомобільним (у порівнянні із іншими видами) транспортом більшої території	мала вантажопідйомність автомобілів, що використовуються при перевезенні продукції
наявність розробок в сфері виробництва вантажівок, спрямована на зменшення рівня експлуатаційних витрат	поганий стан автошляхів та інфраструктури в країні
L – legislative	
перспективи уніфікації вітчизняного законодавства у разі інтеграції України до ЄС що підвищить ефективність механізмів державного регулювання розвитку галузі	розгалуженість нормативно-правових актів, відсутність їх уніфікації
	застарілість деяких технологічних норм
	складна система отримання необхідних дозволів та ліцензій
Е – ecology	
наявність наукових розробок з метою мінімізації негативного впливу на екологію	великі обсяги шкідливих викидів у навколишнє середовище
використання альтернативних екологічно чистих видів палива (біопаливо, електроенергія)	

Проведений PESTLE-аналіз багато в чому можна вважати суб'єктивним, саме тому задля надання більшої об'єктивності дослідженню рівня впливу зовнішнього середовища на розвиток галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом було розроблено анкету (Додаток А).

Серед економічних факторів впливу найважливішою загрозою більшість вважає стрибки цін на паливо та запчастини, адже саме від їх вартості залежить розрахунок ціни послуг автоперевізників. Також вважається конкурентоспроможність своїх підприємств значно нижчою, ніж інших держав-конкурентів на ринку вантажних автоперевезень. Це обумовлюється насамперед застарілим рухомим складом та невідповідністю значної частини транспорту сучасним світовим екологічним нормам та стандартам якості (Додаток В.3).

Розглядаючи соціальні фактори впливу на розвиток галузі, зазначимо, що основною проблемою вважається низька заробітна плата (і загалом дохід та рівень життя населення), а, відповідно, його купівельна спроможність, що прямо впливає на обсяги вантажних перевезень товарів споживання. Також низькою є й відповідальність багатьох працівників підприємств-перевізників.

Причинами такого можуть бути як низька кваліфікація, так і незадовільна мотивація персоналу, відсутність соціальних та кадрових програм, і навіть відсутність офіційного працевлаштування, оплачуваних відпусток та інших елементів соціального пакету (Додаток В.4).

Серед техніко-технологічних факторів, які негативно впливають на розвиток аналізованої галузі, цільова аудиторія назвала поганий стан автошляхів та високу вартість впровадження сучасних технологій. На жаль, значна частина підприємств-перевізників не в змозі швидко вирішити такі питання без підтримки держави (Додаток В.5).

Зрозуміло, що в умовах швидких інтеграційних процесів, великі сподівання в розвитку галузі можна покласти саме на напрямок міжнародних перевезень. Але для цього вітчизняним перевізникам необхідно вирішити низку актуальних проблем: привести автопарк у відповідність до світових норм та стандартів; впровадити сучасні технології; підвищити кваліфікацію та мотивацію працівників тощо (Додаток В.6).

Таким чином, результати анкетування багато в чому збігаються з результатами, отриманими при проведенні PESTLE-аналізу, що свідчить про актуальність проблем розвитку галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом, а відтак і про необхідність їх вирішення. Причому вирішення цих проблем сьогодні відбувається переважно на рівні конкретного підприємства, що суттєво знижує ефективність їх роботи.

Для узагальнення результатів аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом було використано спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних чинників» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS). Дана форма є методом аналізу готовності підприємств галузі реагувати на стратегічні чинники зовнішнього середовища із урахуванням передбачуваної значущості цих чинників для майбутнього розвитку (табл. 2.6).

За результатами анкетування були обрані п'ять найбільш значущих можливостей та загроз для розвитку галузі. І тому кожному з них надане

вагове значення 0,1, оскільки в сумі має бути отримано 1. Далі кожний фактор отримав свою оцінку за п'ятибальною шкалою (залежно від кількості відповідей анкетованих осіб): «п'ять» – значний, «чотири» – вище середнього, «три» – середній, «два» – нижче середнього, «одиниця» – незначний. Оцінки демонструють специфічну реакцію підприємств галузі на різні фактори зовнішнього середовища, що обумовлюють існування галузі в цілому. Визначення зважених оцінок кожного чинника відбувається шляхом множення його величини на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для всієї галузі вантажоперевезень автомобільним транспортом.

Таблиця 2.6 - 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 державних програм;	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
Зростання 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		-0,5

Отже можна констатувати, що в умовах галузі вантажоперевезень автомобільним транспортом негативні фактори мають більший вплив на її розвиток, а, відтак і багато в чому визначають поведінку суб'єктів господарювання. Однак вирішити більшість проблем самотужки автоперевізники не в змозі. Наприклад, надскладна система отримання дозволів та ліцензій та поганий стан автошляхів й інфраструктури в країні

можуть бути покращені тільки за умови втручання держави. З іншого боку, було виокремлено низку позитивних тенденцій в розвитку аналізованої галузі, які обумовлюють можливості для розвитку автоперевізників та підвищення рівня конкурентоспроможності їх послуг: зменшення собівартості перевезень, залучення інвестицій до галузі, оновлення автопарку за підтримки держави. Використання цих можливостей для покращення власної діяльності підприємствами автоперевізниками повинно супроводжуватися відповідною маркетинговою стратегією, яка в сучасних умовах господарювання покликана стати рушійною силою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вантажоперевізників. Саме тому далі необхідно провести аналіз процесу реалізації маркетингової стратегії підприємств автотранспорту в Україні.

2.2 Шляхи реалізації маркетингової стратегії підприємств автотранспорту в Україні на мікрорівні

Стан зовнішнього середовища галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом суттєво впливає на діяльність підприємств, коригуючи умови, цілі та завдання діяльності, а також змінюючи кількісні параметри внутрішнього середовища. Ступінь залежності внутрішнього середовища від зовнішнього відокремлює лідерів галузі від її посередніх агентів та аутсайдерів ринку. Спроможність підприємств власними зусиллями, шляхом формування потужної, ефективної та всеосяжної маркетингової стратегії, змінювати зовнішні умови функціонування є визначальною рисою в характеристиці їх конкурентних позицій на відповідному ринку. Подібні зміни цілком реальні, за умови правильного перетворення можливостей, що дає зовнішнє середовище, в перспективні напрями розвитку підприємства та його сильні сторони. При цьому нівелювання загроз має відбуватися шляхом посилення конкурентних позицій підприємства та диверсифікації клієнтської бази, напрямків

діяльності та асортименту послуг, що ним пропонуються. В цьому аспекті особливої уваги набуває процес розробки та реалізації маркетингової стратегії та її організаційно-функціональне забезпечення.

Система маркетингу транспортних підприємств має певну специфіку, оскільки галузь належить до сфери послуг і не виробляє фізичного товару. Для маркетингу послуг концептуально важливим є аспект маркетингу взаємовідносин, завданням якого є налагодження ефективних відносин із споживачем послуг, індивідуалізація відносин з ним. Саме на цьому «індивідуальному» ставленні наголошують компанії-автоперевізники в своїх рекламних пропозиціях. У рамках маркетингової діяльності підприємства повинні проводити роботу, яка забезпечить підґрунтя для обрання маркетингової стратегії підприємства, в таких напрямках:

- виявлення зон незадоволеного попиту;
- збір інформації про вантажоперевізників, клієнтів та їх потреби у транспортуванні вантажів;
- виявлення потенційних споживачів послуг з перевезення вантажів автотранспортом;
- збір даних про підприємства-конкуренти;
- слідування за ціноутворенням на ринку транспортних перевезень, за рівнем тарифів на супутні послуги;
- аналіз сегментів ринку;
- аналіз можливостей співпраці з іншими вітчизняними та зарубіжними транспортними підприємствами;
- слідування за змінами в законодавстві з питань перевезень вантажів;
- аналіз та прогнозування цін на ресурси для забезпечення власної діяльності.

На автоперевізників вантажу впливають як зовнішні фактори мікросередовища – постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, державні органи, так і зовнішні фактори макросередовища – економічні, політичні, екологічні, соціальні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Фактори впливу зовнішнього середовища на підприємства вантажоперевізників автомобільним транспортом

Фактори мікроекономічного середовища		Фактори макроекономічного середовища	
1	2	3	4
Постачальники	підвищення цін на паливо; зростання вартості необхідних ресурсів для забезпечення роботи підприємств (запчастини, мастильні речовини тощо)	політичні	вступ до СОТ та приєднання до угод про вільну торгівлю; розвиток двосторонніх відносин із країнами-сусідами (Польща, Білорусь, Угорщина, Росія)
Конкуренти	збільшення конкуренції; відкритість ринку галузі; відсутність конкурента у вигляді підприємств-вантажоперевізників державної форми власності.	економічні	вдале географічне розташування країни; збільшення обсягів транзитних перевезень вантажів автомобільним транспортом та внутрішньодержавних вантажних перевезень цим видом транспорту
Споживачі	можливість збільшення асортименту послуг; зростання попиту на перевезення вантажів автотранспортом.	соціальні	низький рівень зростання середнього рівня заробітних плат в галузі (37% за 5 років в галузі, порівняно з 71% в цілому по Україні)
Посередники	збільшення собівартості міжнародних перевезень через платні автошляхи; можливість співпраці з закордонними партнерами і створення спільних підприємств; складнощі в отриманні віз водіями міжнародних перевезень.	екологічні	великий ступінь забруднення середовища автомобільним видом транспорту; наявність наукових розробок з метою мінімізації негативного впливу на екологію; використання альтернативних екологічно чистих видів пального.
Державні органи	складні умови отримання ліцензії (особливо на міжнародні перевезення вантажів); поганий стан автошляхів України; нестача дозволів на міжнародні перевезення.	законодавчі	перспективи уніфікації вітчизняного законодавства у разі вступу України до ЄС; збільшення податкових нарахувань; стягнення ПДВ при покупці тягачів у лізинг.
контактні аудиторії	незадоволення місцевих громад шкідливими наслідками діяльності вантажоперевізників; скарги природоохоронних організацій.	технологічні	нестача сучасного автопарку; використання логістичних систем; використання нових розробок у галузі пакування, зберігання вантажів.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі підприємства з вимогами споживачів,

використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. У процесі формування маркетингової стратегії виділяють вхідні фактори, аналіз яких передує розробленню маркетингової стратегії (тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми) та вихідні елементи (стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу: товар (послуга), ціна, збут та просування) [69, с. 51].

З метою визначення проблем реалізації маркетингової стратегії безпосередньо підприємств-вантажоперевезників автомобільним транспортом в Україні було проаналізовано особливості базових маркетингових стратегій, акцентуючи їх на умови функціонування зазначених підприємств:

- стратегія лідерства за рахунок економії на витратах. Вона може бути використана у фірмах із власним автопарком та власними інфраструктурними об'єктами. Значна економія може бути досягнута через використання сучасних логістичних систем, які оптимізують витрати на перевезення. Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах дає змогу отримувати прибуток навіть в умовах загальної кризи. Низькі витрати забезпечують захист проти сильних постачальників, оскільки дають підприємству велику гнучкість. Але обравши цю стратегію, автоперевізникам необхідно пам'ятати про ризик появи на ринку конкурентів з більш налагодженою системою витрат, оскільки постійний технічний прогрес дає змогу застосовувати сучасні технології оптимізації перевезень та використовувати більш ефективний автопарк та обладнання. Тому ще однією особливістю використання даної стратегії є необхідність вкладання інвестицій в удосконалення техніки та технології;

- стратегія диференціації. Метою стратегії є надання послугам відмінних властивостей, що є важливими для споживачів і які відрізняють компанію від конкурентів. Для використання стратегії диференціації вантажоперевізники повинні мати такі конкурентні переваги як: велика кількість персоналу або налагоджені партнерські зв'язки з підрядниками-

виконавцями допоміжних функцій, використання сучасних технологій, наявність інфраструктурних об'єктів у власності, наявність юридичної підтримки та зв'язків в державних органах і т.п. Стратегія підходить підприємствам, що не можуть привабити споживачів іншими методами (низькими цінами, іміджем), а також для великих транспортних підприємств, що прагнуть розвитку. Сьогодні стратегію диференціації в чистому вигляді обирає невелика частина підприємств вантажоперевізників, оскільки спектр послуг галузі достатньо обмежений, а більшість підприємств ринку – невеликі фірми, що діють за стандартною схемою, надаючи стандартний перелік послуг і не готові розширювати їх асортимент. Автотранспортні підприємства, що прагнуть досягти переваг завдяки цій стратегії, розробляють низку допоміжних сервісів та послуг, які можуть бути запропоновані споживачеві. Але є й суттєві недоліки стратегії диференціації – нові види послуг можуть вимагати інших, порівняно з основним видом діяльності, навичок та знань, тобто потрібне навчання чи залучення спеціалізованих кадрів. Також слід зазначити, що дана стратегія буде приносити користь лише при довгостроковому використанні;

- стратегія спеціалізації - передбачає концентрацію зусиль підприємства на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб вибраного цільового сегменту краще, ніж конкуренти.

Проаналізовані маркетингові стратегії можуть бути використані частково або поєднані між собою. Компанія-автоперевізник може обрати стратегію економії на витратах разом із стратегією спеціалізації та знижувати собівартість транспортування, обслуговуючи вузький сегмент споживачів. Таке комбінування стратегій дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнимо особливості використання базових маркетингових стратегій підприємствами вантажоперевізниками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Особливості використання базових маркетингових стратегій підприємствами вантажоперевізниками

Маркетингова стратегія	Умови використання	Переваги	Недоліки
Лідерство за витратами	власний автопарк та інфраструктурні об'єкти; використання сучасних технологій вантажоперевезень; налагоджені усталені зв'язки з постачальниками та партнерами.	захист проти сильних постачальників; стійкість під час коливань у галузі; гарантована частина прибутку.	необхідність постійного стеження за розвитком технологій в галузі та вкладання інвестицій в їх освоєння чи придбання
Диверсифікація	велика кількість персоналу або налагоджені партнерські зв'язки з підрядниками; сучасні технології, наявність власної інфраструктури.	лояльність клієнтів через індивідуальний підхід; можливість виділитися серед маси конкурентів; постійна клієнтура.	Зростання витрат на персонал та обслуговування нових послуг; вищий прибуток лише при довгостроковому використанні
Спеціалізація	спеціалізований автопарк; обмеженість ресурсів; особливості розташування вантажоперевізників	висока якість послуг; висока частка ринку в цільовому сегменті; довгострокові контракти.	ризики, пов'язані із сезонністю та станом галузі

На основі зазначених вище стратегій будуються чотири різновиди конкурентних стратегій, які обумовлюють поведінку підприємства по відношенню до конкурентів. Це “стратегії лідерства”, “кидання виклику лідеру”, “послідовника”, “спеціаліста”. В межах кожної – окрема низка варіантів поведінки на ринку транспортних послуг, що дозволяє підприємству не тільки утримувати свої позиції серед конкурентів, а й розвиватися.

Стратегія “лідерства” передбачає наявність на ринку загальновизнаних клієнтами та конкурентами лідерів, які є прикладом для інших, вершиною, до якої необхідно рухатися. Ризики обрання такої стратегії полягають в тому, що потрібно постійно витрачати ресурси на підтримку цього лідируючого

положення, іміджу, статусу, ретельно слідкувати за змінами в роботі конкурентів.

Стратегія “кидання виклику лідеру” може обрати фірма, яка не займає лідируючих позицій, але прагне цього. При виборі даної стратегії компанія-перевізник повинна знати слабкі сторони лідера і мати можливість використати їх для досягнення лідируючих позицій. Основний ризик стратегії кидання виклику полягає в тому, що компанія, приділяючи надто багато сил конкурентній боротьбі, може випустити з уваги реальні потреби ринку [38, с. 65-73].

Стратегія «послідовника» підходить тим фірмам-перевізникам, які обрали базову маркетингову стратегію економії на витратах. У межах цієї конкурентної стратегії фірма не намагається перехопити сегмент ринку та клієнтів в інших перевізників, не демпінгує, бо «цінова боротьба» може призвести до втрат для всіх конкурентів. Вигідною стратегія є у випадках, коли в регіоні, де працює перевізник, є всього декілька лідируючих фірм, а доля ринку, що залишилася, пропорційно розподілена між всіма іншим перевізниками. Але навіть в умовах такої на вигляд пасивної стратегії перевізник може прагнути до покращення якості послуг, зниження витрат, тим самим створюючи собі гарний імідж та велику базу постійних клієнтів для подальшого розвитку.

Стратегія «спеціаліста» передбачає, що компанія виявляє цікавість не до ринку в цілому, а до його конкретного сегменту. Це є логічним продовженням базової стратегії спеціалізації. «Спеціалісти» повинні вирішити три завдання: створення ніші, її розширення і захист.

Стратегію «спеціаліста» на сьогодні обирають лише невеликі фірми-перевізники вантажів автомобільним транспортом, з обмеженим автопарком та фінансовими можливостями щодо активного просування. Але завоювавши стійку позицію на ринку як «спеціаліст», можна послідовно розширювати свої можливості, нарощувати ресурси та виходити на інші ринки.

З огляду на визначену специфіку застосування маркетингових стратегій в умовах вантажоперевізників, наступним кроком має стати проведення SWOT-аналізу кожного з підприємств, які досліджуються в роботі. Під час його проведення слід врахувати низку основних проблем, які стримують забезпечення зростаючого за обсягами та якістю попиту на вантажоперевезення автомобільним транспортом.

Все це визначає необхідність здійснення комплексу організаційно-правових, економічних і техніко-технологічних заходів на макро- й мікрорівнях, розрахованих як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу, які б забезпечували розвиток галузі вантажоперевезень автомобільним транспортом у тісному поєднанні з процесами, що відбуваються у вітчизняній економіці. Анкетування, проведене на предмет виявлення можливостей та загроз розвитку підприємств вантажоперевізників, а також визначення їх сильних та слабких сторін, дає важливі результати для подальшого SWOT-аналізу (Додаток В.7-В.15).

Так, серед автоперевізників вантажів великою проблемою вважається прострочення терміну оплати клієнтом замовлення, або взагалі зникнення клієнта з відмовою від оплати. Це може бути відповідною реакцією на порушення термінів або умов поставки з боку перевізників, або просто махінацією, і тоді перевізникам необхідно звертатися до суду. Визначення маркетингової стратегії підприємств вантажоперевізників залежить і від їх конкурентних переваг (Додаток В.10). Великий автопарк та гарний імідж і схвальні відгуки вважають своєю перевагою більшість підприємств-автоперевізників вантажу (27 % та 21 % відповідно). Кращою ціновою політикою можуть привабити клієнтів лише 17% перевізників, ця відповідь характерна для стратегії економії на витратах.

За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки щодо проблем реалізації маркетингової стратегії підприємств-вантажоперевізників автомобільним транспортом в Україні (Додаток Г):

–серед сильних сторін підприємств найбільше значення мають розмір та спеціалізація автопарку, помірний рівень цін та гарний імідж. Перші два фактори найчастіше пов'язують з ефективністю стратегічного планування діяльності автоперевізників, однак, як демонструє практика, сучасний етап розвитку галузі вантажоперевезень висуває нові умови, які вимагають докорінної зміни стратегічних та тактичних пріоритетів;

–серед слабких сторін найчастіше називають старіння автопарку, збільшення витрат на його утримання та падіння рентабельності послуг. Все це є наслідками впливу негативних чинників зовнішнього середовища та незбалансованості системи планування витрат на підприємствах вантажоперевізників. З огляду на це маркетингова стратегія для таких підприємств має вибудовуватися в такий спосіб, щоб максимально нівелювати їх слабкі сторони за рахунок можливостей подальшого розвитку;

–серед основних можливостей розвитку для підприємств галузі є збільшення автопарку за рахунок участі у лізингових програмах, збільшення обсягів наданих послуг за рахунок розвитку прикордонного співробітництва, а також розробка та реалізація ефективних рекламних кампаній для збільшення своєї присутності на всіх сегментах ринку;

–серед загроз найчастіше виділяються зростання конкуренції та зменшення обсягів замовлень. Це вимагає від автоперевізників концентрації зусиль на розробці такої конкурентної маркетингової стратегії, яка б забезпечила їх розвиток за рахунок слабких сторін конкурентів та шляхом мінімізації витрат.

Таким чином, проаналізувавши існуючі проблеми реалізації підприємствами вантажоперевізниками автомобільним транспортом власних маркетингових стратегій та визначивши особливості застосування базових маркетингових та конкурентних стратегій суб'єктами галузі, постає необхідність визначення організаційно-функціонального механізму забезпечення процесу їх реалізації.

2.3 Організаційно-функціональний механізм забезпечення реалізації маркетингової стратегії автотранспортних підприємств

Реалізація маркетингової стратегії – це процес перетворення маркетингової стратегії на тактичні і операційні плани маркетингової діяльності і подальше здійснення розроблених планів з метою здобуття практичних результатів і досягнення поставлених стратегічних маркетингових цілей. Реалізація маркетингової стратегії характеризується циклічністю складових процесів, регулярним корегуванням стратегії з метою обліку змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому маркетинговому середовищі, необхідністю координації реалізації інших функціональних стратегій на підприємстві. Це дозволяє визначити основні завдання, що вирішуються в процесі реалізації маркетингової стратегії; виявити особливості цього процесу, засновані на специфічній ролі маркетингової стратегії на підприємстві [114].

Процес реалізації маркетингової стратегії підприємства має бути забезпечений відповідним набором механізмів та інструментів, який дасть змогу ефективно впровадити всі заплановані заходи з огляду на особливості внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Специфіка об'єкта даного дослідження дає нам підстави говорити про унікальність процесу реалізації маркетингової стратегії, оскільки мова йде не про класичний виробничий цикл, а про процес надання достатньо специфічних послуг – перевезення вантажів автомобільним транспортом. Впровадження маркетингових стратегій на таких підприємствах має низку особливостей, а зовнішнє середовище висуває досить жорсткі вимоги до її ефективності. Вбачається за доцільне запропонувати модель процесу реалізації маркетингової стратегії з огляду на специфіку галузі вантажоперевезень автомобільним транспортом та на особливість процесу функціонування підприємств цієї галузі (рис. 2.1).

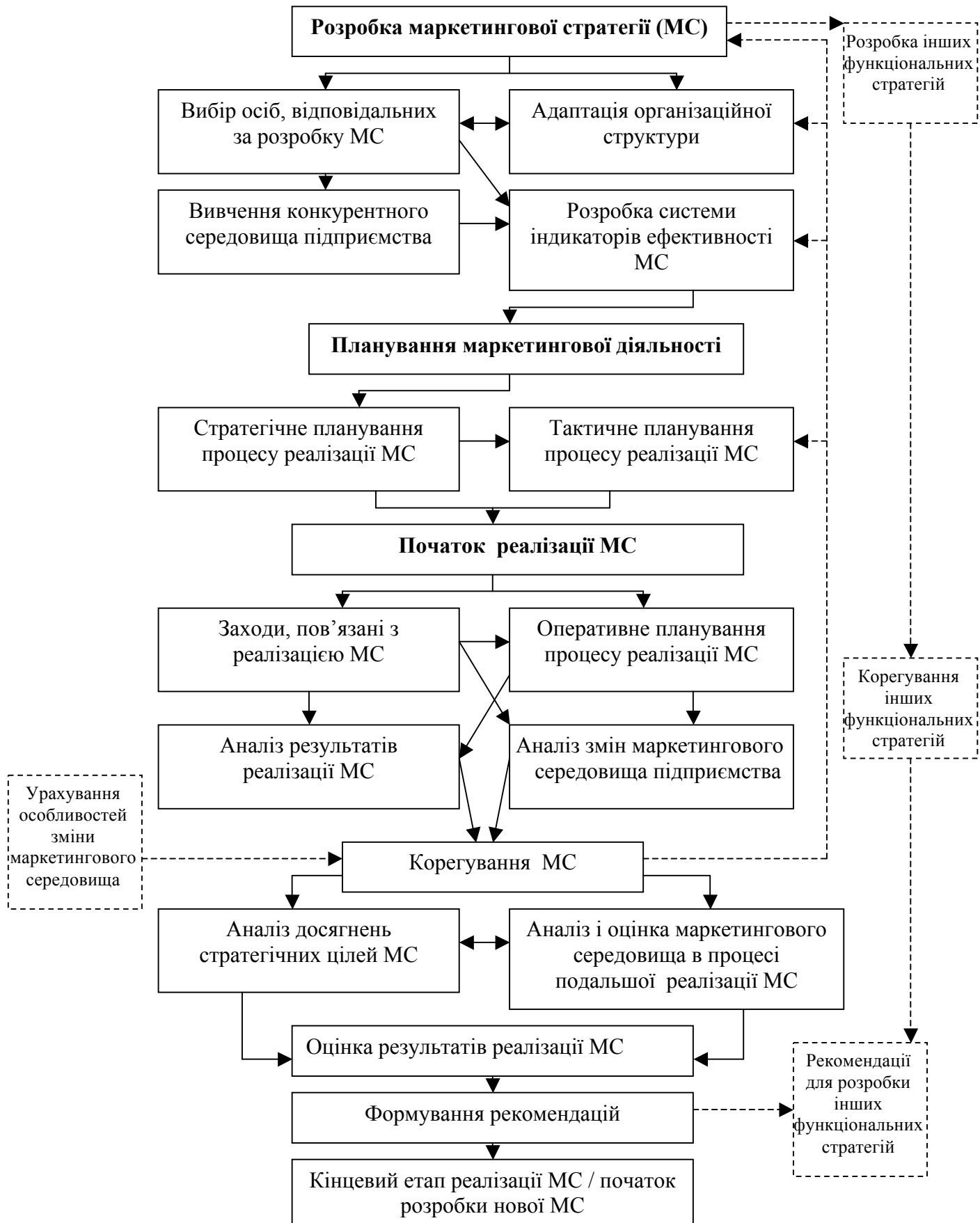


Рисунок 2.1- Модель процесу розробки реалізації маркетингової стратегії

Наведена вище модель демонструє, що сам процес реалізації маркетингової стратегії представляє собою лише послідовні дії відповідних функціональних підрозділів і служб підприємств. Насправді ж всі ці процедури пов'язані за рахунок специфічних механізмів, що і забезпечують досягнення цілей маркетингової стратегії.

Оскільки підприємства вантажоперевізники функціонують в достатньо мінливому середовищі, де існує багато незалежних від них факторів, що докорінним чином можуть змінювати умови їх діяльності, то в процесі реалізації маркетингової стратегії їм необхідно використовувати такі механізми, що мають найбільш адаптивну природу. Різні вчені виділяють низку подібних механізмів залежно від ступеня інтенсифікації реалізації маркетингової стратегії:

– механізм з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища вирішує завдання функціонування системи в стабільному, нескладному і досить стабільному середовищі і спрямований на вибір найбільш сприятливих умов діяльності підприємства з тих, що вже є у відповідному сегменті ринку. Істотна зміна умов у рамках вибраного сегменту призводить до якісної внутрішньої перебудови виробничо-господарської системи організації. В умовах підприємств автоперевізників цей механізм найбільш ефективний для системи реактивної адаптації, бюджетно-фінансового контролю та довгострокового планування. З точки зору маркетингової стратегії його необхідно застосовувати на етапі формування бюджету маркетингової стратегії, а також в процесі контролю результатів її виконання [78];

– механізми з активною адаптацією. Їх основою є безпосередня адаптація, тобто вони спрямовані на активне, інтенсивне і постійне використання елементів зовнішнього середовища в діяльності підприємства, зокрема, на пошук найбільш сприятливих умов переходу в нові ринкові «ніші». Адаптивна реакція підприємств автоперевізників на зміни в зовнішньому середовищі здебільшого виявляється в швидкій оборотній перебудові внутрішніх структур і у використанні складних форм стратегічної

поведінки. Іншими словами, така стратегія призводить до кон'юнктурної гнучкої перебудови організаційно-функціональної системи. Мова йде про тимчасове зміщення акцентів, наприклад, переорієнтація рухомого складу на локальне обслуговування конкретного об'єкта (порт, великий залізничний вузол) або навпаки на далекобійні маршрути. Увага приділяється побудові систем прогнозування стану середовища і розробці у відповідь внутрішніх заходів в процесі реалізації маркетингових стратегій. Механізми з активною адаптацією найбільше підходять до типів управління, заснованих на виборі стратегічної позиції, ранжуванні стратегічних завдань, реакції на слабкі сигнали, а також управління в умовах стратегічних несподіванок [5]. Що стосується вітчизняного ринку вантажоперевезень, то не всі підприємства можуть використовувати подібні механізми управління, а лише ті з них, що мають відповідне інституціональне забезпечення реалізації маркетингової складової діяльності підприємства;

– механізми, направлені на формування зовнішнього середовища. Вони використовуються для формування найбільш сприятливих умов для функціонування підприємств. У їх основі лежить попередня адаптація. Основним напрямом використання цих механізмів є формування елементів середовища, що забезпечують набір зовнішніх параметрів, оптимальних для функціонування підприємств. Стратегічні рішення при цьому приймаються на основі інтуїтивних пропозицій про стан зовнішнього середовища і «колективної логіки». Таким чином, за своєю сутністю адаптивні механізми реалізації маркетингової стратегії є сукупністю певних дій підприємств, заснованими на інформації, отриманій в результаті стратегічного аналізу за допомогою методів SWOT і PESTLE-аналізів. Основна функція подібних механізмів полягає в тому, що вони допомагають вибрати стратегію взаємодії організації із зовнішнім середовищем в процесі реалізації комплексу маркетингу.

Отже, під організаційно-функціональним механізмом забезпечення реалізації маркетингової стратегії підприємства слід розуміти сукупність

методів і способів, які дають можливість підприємству забезпечити собі стійке положення на ринку, залучати потенційних споживачів та перетворювати їх на постійних клієнтів при реалізації основної мети своєї діяльності (рис. 2.2).

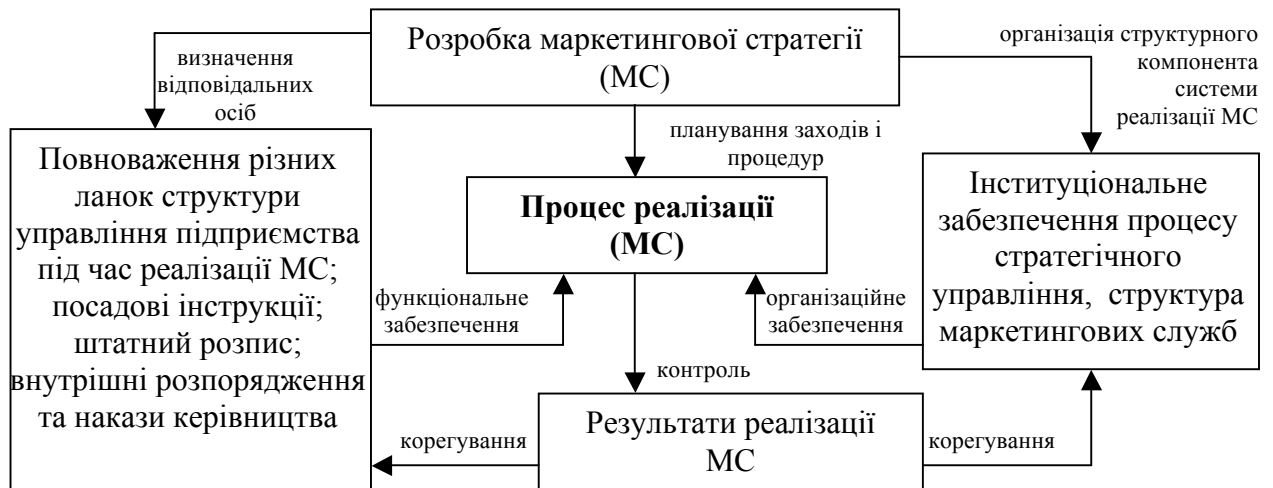


Рисунок 2.2 - Структурне зображення організаційно-функціонального механізму реалізації маркетингової стратегії на підприємствах-вантажоперевізниках

Процес реалізації маркетингової стратегії підприємства концентрує на собі вплив чотирьох підсистем: системи планування, організаційної, системи розподілу та делегування повноважень (функціональної) та системи контролю, яка на сучасних вітчизняних підприємствах-вантажоперевізниках існує в суто умовному вигляді.

Особливу увагу в процесі організаційно-функціонального забезпечення реалізації маркетингової стратегії слід приділити конкурентоспроможності та економічному потенціалу підприємств. Справа в тому, що саме конкурентоспроможність визначає позицію підприємства на ринку та вірогідність реалізації можливостей його розвитку.

Якість наданих послуг з перевезення вантажів може забезпечити значні конкурентні переваги автоперевізникам на цільових ринках. Відсутність же обґрунтованих виважених стратегій управління якістю надаваних послуг підприємства може позбавити його, з одного боку, вже завойованих

конкурентних позицій на ринках, а з іншого – зробити неможливим ефективне ведення конкурентної боротьби на нових ринках. Крім того, надання неякісних послуг з перевезення вантажів автоматично погіршує імідж та репутацію підприємств, що в умовах вітчизняного ринку автоперевезень, де досить потужними є інструменти саме «тіньового маркетингу» (рекомендації, чутки тощо) значно знизить конкурентні позиції того чи іншого підприємства.

У рамках формування організаційно-функціонального механізму реалізації маркетингової стратегії необхідно враховувати як чинники саморегуляції ринку, так і особливості державного регулювання ринкових відносин. Тому маркетингова складова і відіграє важливу роль у розвитку підприємств, адже у сучасних умовах ринкової економіки саме маркетингові цілі є одними з насущних і важливих пріоритетів в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Економічний потенціал підприємства також суттєво впливає на процес реалізації та розробки маркетингової стратегії, оскільки визначає фінансові обмеження комплексу маркетингових заходів. Забезпеченість підприємства оборотними активами визначає його спроможність до ведення агресивної чи пасивної маркетингової боротьби.

Крім того, саме економічний потенціал багато в чому визначає позицію підприємства на ринку і може сам по собі стати гарною рекламою для перевізника. Швидкість та оперативність надання послуг автоперевізниками обумовлюються швидкістю обороту ліквідних коштів, що визначає спроможність підприємства до ведення довгострокового протистояння із лідерами ринку, чи навпаки ефективного утримання лідерської позиції на ринку.

Позиція підприємства на ринку можна визначити функцією Y , що має такий вигляд:

$$Y = f[(X1_{\text{прмс}} - X1_{\text{крмс}}) * X3] * [(X2_{\text{прмс}} - X2_{\text{крмс}}) * X3] \rightarrow \max, \quad (2.1)$$

$$Y=f[\Delta X1 * X3]*[\Delta X2*X3)] \rightarrow \max, \quad (2.2)$$

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.

При чому ефективність маркетингової стратегії має визначатися в динаміці шляхом максимізації функції.

Розробка організаційно-функціонального механізму забезпечення реалізації маркетингової стратегії вантажоперевізників автомобільним транспортом заснована на двох взаємодоповнюючих факторах. З одного боку, оцінка маркетингової ситуації на ринку галузі дозволяє виявити сукупність сил, що впливають на конкуренцію в галузі і характер їх впливу, що дає можливість визначити пріоритетні чинники в процесі розробки та реалізації комплексу маркетингу на конкретному підприємстві. З іншого боку, необхідна об'єктивна оцінка того, наскільки виявлені чинники забезпечують реальну спроможність підприємства ефективно реалізувати розроблену маркетингову стратегію з огляду на його економічний потенціал та конкурентні переваги. В цьому аспекті необхідно провести SPACE-аналіз вантажоперевізників, який визначить їхнє місце на ринку. Для цього нами вже було проведено аналіз зовнішнього середовища та його вплив на маркетингову складову діяльності підприємства. Далі ж необхідно провести аналіз економічного потенціалу (табл. 2.9-2.10 та Додаток Д) досліджуваних нами підприємств та проаналізувати власне маркетингову підсистему кожного з них.

Таблиця 2.9 - Значення коефіцієнтів для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємств

№	Показники	Норматив	2010	2011	2012	2013	2014
ПрАТ «Мелавототранс»							
1	Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2-1,0	Без діяльності	0,001	0,010	0,002	0,010
2	Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0		0,065	0,058	0,126	0,444
3	Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1,0		0,050	0,037	0,109	0,330
4	Рівень операційної платоспроможності	≥ 1,0		0,010	0,024	0,108	0,459
ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс»							
5	Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2-1,0	6,614	20,547	4,319	1,280	0,787
6	Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	9,542	29,587	6,219	3,129	1,776
7	Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1,0	8,717	27,477	5,776	2,743	1,595
8	Рівень операційної платоспроможності	≥ 1,0	2,665	2,814	2,996	1,137	1,272
ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС»							
9	Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2-1,0	0,011	0,012	0,095	0,206	0,069
10	Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	0,236	0,216	1,153	1,613	2,804
11	Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1,0	0,227	0,206	1,087	1,585	2,648
12	Рівень операційної платоспроможності	≥ 1,0	0,077	0,066	0,146	0,473	0,159
ПрАТ «Вінницяагротранссервіс»							
13	Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2-1,0	0,000	0,000	0,002	0,004	0,006
14	Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	0,866	0,921	0,651	0,248	0,551
15	Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1,0	0,474	0,685	0,530	0,163	0,281
16	Рівень операційної платоспроможності	≥ 1,0	0,027	0,024	0,105	0,787	0,725
ЗАТ «Укртранс-Вінниця»							
17	Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2-1,0	3,281	5,811	4,944	4,102	3,208
18	Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	8,225	19,243	16,784	14,396	30,333
19	Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1,0	7,315	17,649	15,244	12,908	27,673
20	Рівень операційної платоспроможності	≥ 1,0	21,471	13,991	12,586	11,059	1,769
ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТРАНСПОРТ ЛОГІСТІКС»							
21	Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2-1,0	0,098	0,019	0,116	0,003	0,033
22	Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	1,678	0,404	0,446	0,038	0,048
23	Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1,0	1,661	0,398	0,436	0,037	0,048
24	Рівень операційної платоспроможності	≥ 1,0	0,823	0,349	1,269	0,176	1,522
ПАТ КВК «Рapid»							
	Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2-1,0	0,055	0,04	0,097	0,078	0,109
	Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	0,856	0,768	1,222	1,488	1,780
	Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1,0	0,748	0,574	1,033	1,323	1,663
	Рівень операційної платоспроможності	≥ 1,0	1,548	0,614	1,475	0,717	0,938

Загалом результати аналізу ліквідності та платоспроможності підприємств дають досить суперечливі дані.

Також слід відзначити занадто перевищуючі нормативне значення показники ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс», ЗАТ «Укртранс-Вінниця» майже по

всіх параметрах. Це пояснюється переважанням власного капіталу та довгострокових фінансових зобов'язань у пасиві балансу, їх питома вага складає від 70% до 95% в різні роки, а також високою питомою вагою оборотних активів в активі балансу (також на рівні 70-90% у різні роки). Така ситуація можлива через те, що більшість автопарку цих підприємств знаходиться не на правах власності, а на правах оренди, лізингу чи перебувають в якості застави за борги замовників. Такий механізм забезпечення рухомим складом безперечно переносить частину витрат на його утримання на безпосереднього власника вантажівок. Однак суттєвим недоліком є те, що всі зазначені види договорів є строковими, а тому вже в недалекій перспективі ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс» та ЗАТ «Укртранс-Вінниця» необхідно буде їх переукладати. При чому доцільніше буде шукати нових лізингодавців чи орендодавців, оскільки рівень зносу наявного автопарку досягає критичної межі. Для більшої наочності пропонується відслідкувати динаміку зміни показників ліквідності та платоспроможності аналізованих підприємств, для чого скористуємося усередненим показником платоспроможності, який розроблено британським консалтинговим агентством PA Consulting Group (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Усереднений показник платоспроможності підприємств за методикою PA Consulting Group

№	Показники	усереднений норматив	2010	2011	2012	2013	2014
1	ПрАТ «Мелавтотранс»	0,73		0,03	0,03	0,08	0,30
2	ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс»		6,27	17,65	4,51	1,85	1,28
3	ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС»		0,11	0,10	0,46	0,76	1,01
4	ПрАТ «Вінницяагротранссервіс»		0,30	0,32	0,25	0,35	0,43
5	ЗАТ «Укртранс-Вінниця»		10,99	13,02	11,44	9,85	11,77
6	ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТРАНСПОРТ ЛОГІСТИКС»		0,87	0,26	0,61	0,07	0,53
7	ПАТ КВК «Рapid»		0,82	0,59	0,93	0,76	0,94

Він вираховується шляхом середнього арифметичного фактичних значень коефіцієнта негайної абсолютної ліквідності, загального коефіцієнта покриття та рівня операційної платоспроможності. При цьому зведене

нормативне значення являє собою середньоарифметичне нижніх межових значень вказаних показників.

Слід зауважити, що в сучасних умовах ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом, та з огляду на рівень розвиток досліджуваних підприємств спостерігається розширення напрямків вантажоперевезень і ускладнення географії ринків. За таких умов важко визначити яка з функцій маркетингу є найбільш ефективною та важливою. З огляду на це вважається за доцільним в умовах підприємств вантажоперевізників реформувати організаційну структуру маркетингової служби, надавши їй ознаки маркетингової служби регіональної орієнтації. Тобто така служба має виокремлювати універсальні функції (реклама, PR тощо) в загальні відділи, а спеціалізовані відділи мають формуватися за географічним принципом, що підвищить спеціалізацію фахівців та дасть змогу сконцентруватися на конкретному сегменті споживачів. Таким чином можна буде досягти максимального ефекту в процесі реалізації маркетингової стратегії підприємства. За результатами проведеного експрес-аналізу маркетингової складової діяльності підприємств вантажоперевізників, можна зробити такі висновки:

- більшість сучасних підприємств, що функціонує в галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом, не приділяють належної уваги розвитку маркетингової складової своєї діяльності. Інституціональне забезпечення, тобто окреме виділення маркетингових структур в організаційній структурі підприємства, не дає змоги функціонально охопити весь комплекс маркетингу, концентруючи зусилля переважно на рекламі послуг підприємства;

- ефективність маркетингової діяльності більшості підприємств знаходиться на посередньому рівні. Існують лідери галузі, які намагаються в своїй діяльності дійсно використовувати теоретико-методологічний інструментарій розробки та реалізації виваженої маркетингової стратегії, але загалом компетенційне навантаження ланок маркетингу підприємств

достатньо незбалансоване, переважно орієнтоване на вирішення кон'юнктурних проблем;

- підприємства-автоперевізники в своїй діяльності використовують консервативні канали просування власних послуг на ринок та їх реклами. Серед рекламних заходів переважають в основному засоби Internet та зовнішньої реклами. Водночас найбільш ефективними засобами реклами, поряд з ресурсами Internet, є реклама в спеціалізованих виданнях та реклама на радіо. Це підтверджується і результатами проведеного дисертантом анкетування (Додаток В.16-В.18). Складності в процесі пошуку необхідних перевізників, які задовольняють всім вимогам потенційних клієнтів, негативним чином впливають на інтенсивність функціонування галузі, адже через збільшення часу на пошук перевізника найчастіше потенційний клієнт несе певні збитки за простої або недоставляння продукції чи сировини вчасно. Тому цілком логічно, що він вимушений звернути свою увагу на представників закордонних компаній-перевізників;

- надмірна орієнтація підприємств 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. Це також досить сильно впливає на розвитку галузі в цілому, адже штучно знижує концентрацію підприємств в різних сегментах ринку. Така усталеність клієнтсько-партнерських відносин підвищує бар'єри входження на ринок нових перевізників, яким, окрім просування власних послуг, необхідно напрацювати постійну клієнтську базу;

- що стосується вибору маркетингової стратегії, то, за результатами опитування експертів (Додаток В.19), було визначено, що більшість вантажоперевізників дотримуються стратегії лідерства за рахунок економії витрат, однак практичні результати проведеного аналізу PESTLE, SWOT-аналізу та аналізу економічного й маркетингового потенціалу дозволяють зробити висновки, що серед вітчизняних вантажоперевізників автомобільним транспортом переважає стратегія «спеціалізації».

Загалом всі наведені вище фактори, а також результати аналізу сучасної системи маркетингу підприємств вантажоперевізників, суттєво впливають на якість їх роботи та на рівень конкуренції. Результати анкетування в цьому аспекті (Додаток В.20-В.22) демонструють, що ринок вантажоперевезень автомобільним транспортом, на думку як експертів, так і учасників ринку, знаходиться в стадії швидкого зростання, що є цілком логічним з урахуванням поступового виходу економіки країни з кризи 2008-2010 років. При цьому рівень конкуренції більшість опитуваних визначають як середній, хоча більшість експертів (70% опитаних) визначають його як високий. З огляду на постійність складу основних підприємств галузі складається враження про помірний рівень конкуренції. Однак насправді ж практична відсутність змін в суб'єктному складі ринку пояснюється високими бар'єрами входження на нього, при тому що концентрація учасників є посередньою. Що стосується якості надаваних послуг вітчизняними вантажоперевізниками автомобільним транспортом, то, на думку переважної більшості опитуваних, вона є середньою. З одного боку це може пояснюватися негативним впливом зовнішніх чинників (наслідки економічної кризи, незадовільний стан транспортної інфраструктури, старіння основних засобів, підвищення цін на паливо тощо). З іншого ж – суттєвий вплив на якість послуг чинять фактори внутрішнього середовища.

Саме тому вбачається доцільним побудувати матрицю SPACE-аналізу, яка визначить конкурентні позиції досліджуваних підприємств і дозволить зробити висновки стосовно перспектив їх розвитку та місця в цьому процесі маркетингової стратегії (Додаток Е). Отримані результати розрахунків наносимо на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є уособленням загального критерію за групами визначеними в Додатку Ж. Кожен з вихідних критеріїв змальовуємо як точку на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами $P(x, y)$ в одному з квадрантів системи координат. В результаті з'єднання її з початком координат

утворюється вектор (рис. 2.3), який вказує на наявний або доступний тип стратегічної позиції – агресивної, конкурентної, консервативної, захисної.

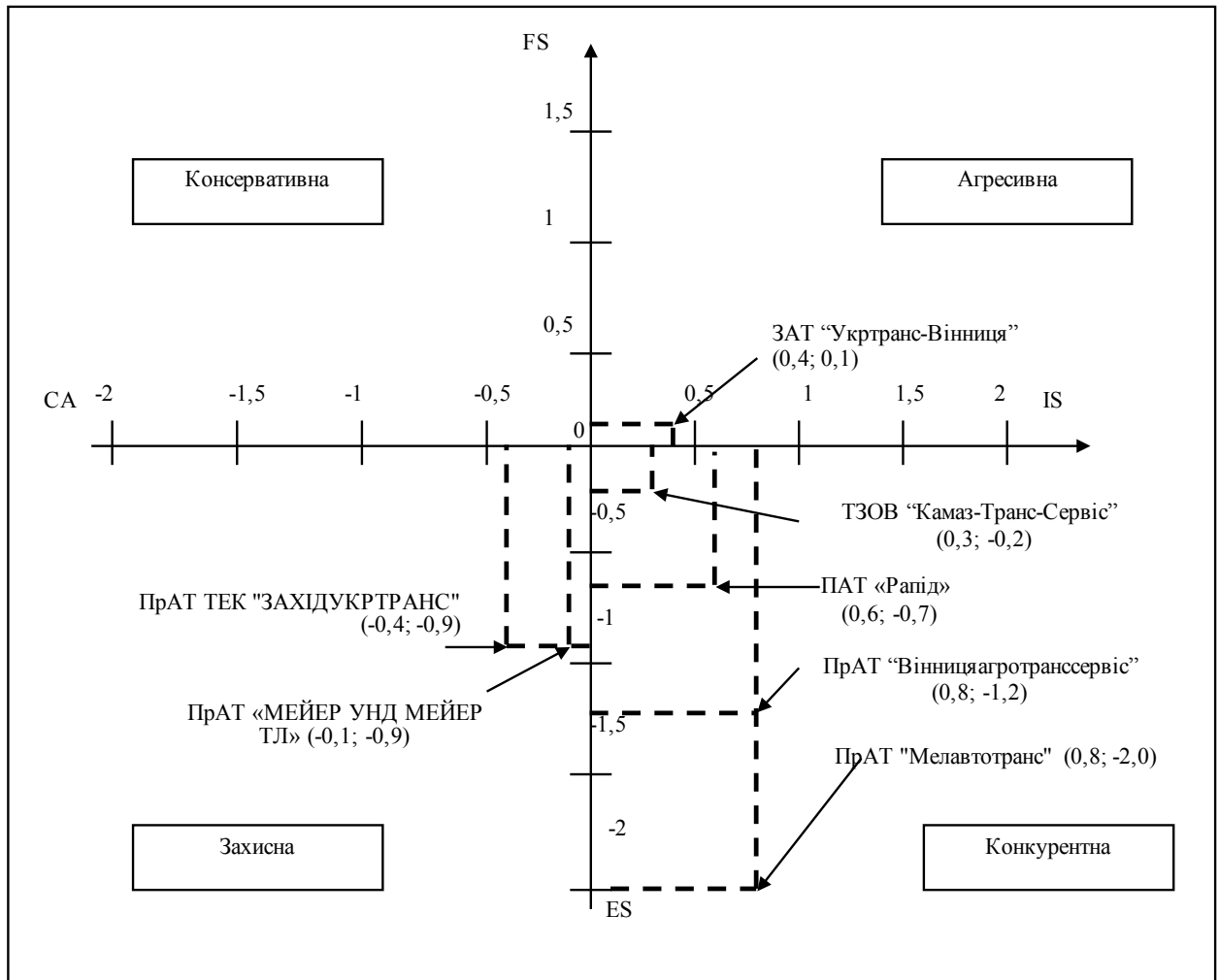


Рисунок 2.3 - Матриця SPACE-аналізу підприємств вантажних перевезень автомобільним транспортом

Отже, в нашому випадку точка ПрАТ «Мелавтотранс» має координати (0,8; -2,0); ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс» має координати (0,3;-0,2); ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС» має координати (-0,4; -0,9); ПрАТ «Вінницяагротранссервіс» має координати (0,8; -1,2); ЗАТ «Укртранс-Вінниця» має координати (0,4; 0,1); ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТЛ» має координати (-0,1; -0,9); ПАТ «Рapid» має координати (0,6; -0,7). Такі координати ми отримали шляхом зіставлення координат по півосях FS і ES, а також CA і IS. Таким чином, для ПрАТ «Мелавтотранс», ТЗОВ «Камаз-

Транс-Сервіс», ПАТ «Рapid» та ПрАТ «Вінницяагротранссервіс» принаймні в 2011 році була характерною конкурентна позиція. При цьому найбільш яскраво виражена вона в ПрАТ «Мелавтотранс». Натомість ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс», який демонстрував за результатами аналізу досить непогані показники, має досить слабо виражену конкурентну стратегічну позицію, що скоріше за все пояснюється переходом до цього виду від захисної стратегічної позиції, яка притаманна підприємствам, що долають негативні наслідки зовнішнього середовища. У нашому випадку такими підприємствами є ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС» та ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТЛ». Стан їхньої стратегічної позиції пояснюється тим, що негативні фактори зовнішнього середовища значно переважають їх конкурентні переваги, які, до речі, не залежать від привабливості галузі, як у всіх інших підприємств. Тобто, навіть за умови падіння попиту на послуги вантажоперевезень ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС» та ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТЛ» будуть стабільно функціонувати. Єдиним підприємством, яке демонструє агресивну позицію є ЗАТ «Укртранс-Вінниця». Це пояснюється скоріше тим, що в умовах виходу галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом з кризи дане підприємство намагається охопити нові сегменти ринку та розширити свою географію. Саме в умовах падіння активності конкурентів ЗАТ «Укртранс-Вінниця» намагається здобути лідерську позицію.

Розшифровуючи дану систему координат, слід зазначити, що агресивна позиція для підприємства є типовою в привабливій галузі при незначній невизначеності середовища. Підприємство отримує певну конкурентну перевагу, яку воно може зберегти за допомогою фінансового потенціалу. В цьому випадку зусилля зосереджуються на фінансовій стабільності підприємства. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність послуг. При недостатній конкурентоспроможності підприємство скорочує діяльність і шукає вихід на привабливіші ринки. Захисна позиція виникає за ситуації, коли підприємство працює в привабливій галузі, але йому не вистачає

конкурентоспроможності послуг і фінансових коштів. В цьому випадку підприємство повинно піти з ринку.

Отже, SPACE-аналіз дав можливість визначити реальну позицію підприємств на ринку та на її основі – вид стратегії якої дотримується їх менеджмент. Бачимо, що більшість підприємств переживає достатньо важкі часи свого розвитку, через що актуалізується проблема розробки ефективної маркетингової стратегії, яка б дала можливість підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств та посісти лідируюче місце на ринку. В цьому аспекті необхідно розробити пропозиції щодо вдосконалення сучасного стану системи стратегічного маркетингу в діяльності вантажоперевізників автомобільним транспортом в Україні з урахуванням можливостей розвитку, які надають вдале географічне розташування України та транзитний потенціал країни.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасної практики застосування інструментарію стратегічного маркетингу на підприємствах автотранспорту в Україні дав змогу зробити такі висновки.

1. На основі проведеного PESTLE-аналізу та анкетування учасників й експертів ринку вантажних перевезень виявлені основні чинники впливу зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії функціонування автотранспортних підприємств, що надають послуги вантажоперевезень автомобільним транспортом в Україні. Серед позитивних чинників слід назвати зокрема: збільшення міжнародних перевезень вантажів; зменшення собівартості перевезень; приєднання до міжнародних угод; оновлення автопарку за підтримки держави; залучення інвестицій до галузі. Серед негативних: недостатність державної підтримки галузі; підвищення цін на паливо та запчастини; поганий стан автошляхів та інфраструктури в країні.

2. Проведено аналіз основних проблем реалізації маркетингової стратегії підприємств автотранспорту в Україні на мікрорівні. Визначено реальне ринкове становище та ефективність функціонування основних вантажоперевізників. За допомогою інструментарію SPACE-аналізу визначені реальні ринкові стратегії АТП. В результаті чого встановлено, що серед чинників внутрішнього середовища на процес реалізації маркетингової стратегії найбільше впливають організаційна (організаційна система, розподіл повноважень), технологічна (процес реалізації послуг з вантажних перевезень) та фінансова (забезпеченість власними коштами, рентабельність діяльності т.д.) складові.

3. Запропоновано модель процесу розробки реалізації маркетингової стратегії та розроблено організаційно-функціональний механізм забезпечення реалізації маркетингової стратегії вантажоперевізників автомобільним транспортом в Україні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1 Концептуальна модель забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту

Розвиток будь-якого суб'єкта господарювання за своєю сутністю є тривалим процесом якісних змін в його діяльності, що відбуваються під впливом менеджменту за заздалегідь визначеним стратегічним планом. Такий розвиток передбачає взаємозалежну трансформацію всіх підсистем підприємства, особливо маркетингової. Причина полягає в тому, що маркетинг є набором інструментів, завдяки якому відбувається переміщення підприємства в ринковій системі координат.

Стратегічний маркетинг – це процес генерації та вибору довгострокових цілей та стратегій організації або її підрозділів шляхом зіставлення наявних конкурентних переваг і можливостей. Це процес, який здійснюється організацією з метою досягнення показників, що перевищують середньоринкові, шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, здатних забезпечити споживача товарами більш високої якості, ніж у конкурентів. Але для впровадження та застосування стратегічного маркетингу підприємству необхідно мати в своєму розпорядженні набір взаємопов'язаних елементів – систему його забезпечення. Стратегічний маркетинг з одного боку повинен ґрунтуватися на основних принципах маркетингу, з іншого ж – спиратися на принципи стратегічного менеджменту. Саме таке поєднання є найбільш вдалим з точки зору управлінської технології та здатне забезпечити виконання завдань стратегічного маркетингу на транспортних підприємствах.

Концептуально стратегічний маркетинг – це насамперед орієнтація на потреби споживачів. Роль, яку він відіграє в управлінському процесі, полягає

у спостереженні за еволюцією заданого ринку та пошуку нових потенціальних ринків або їх сегментів. Стратегічний маркетинг насамперед заснований на задоволенні потреб споживачів та спрямовує діяльність організації на привабливі економічні можливості, зокрема такі, які належать до її сильних сторін.

З огляду на це на підприємствах автомобільних вантажних перевезень забезпечення стратегічного маркетингу являє собою механізм реалізації функції перспективного передбачення який включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою відповідного інструментарію, вивчення тенденцій ринку, майбутніх запитів споживачів та п'яти взаємопов'язаних та взаємозалежних складових (підсистем): організаційну, функціональну, інструментальну, ресурсну, нормативно-правову. Цей механізм спрямований на досягнення не лише маркетингових цілей, а й на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в цілому. (рис. 3.1). Але всі вони тісно пов'язані між собою, що одні і ті ж елементи розглядаються з різних боків у різних системах забезпечення. Так, наприклад, персонал, є ланкою кадрового забезпечення в організаційній системі і одночасно розглядається як елемент інструментального забезпечення ресурсами; інформація, з одного боку виступає ресурсом, з іншого – є елементом функціонального забезпечення в частині маркетингових досліджень та аналізу; посадові інструкції для відділу маркетингу розглядаються в організаційній і функціональній підсистемах забезпечення та є одночасно нормативним документом й інструментом стратегічного маркетингу (рис.3.1)

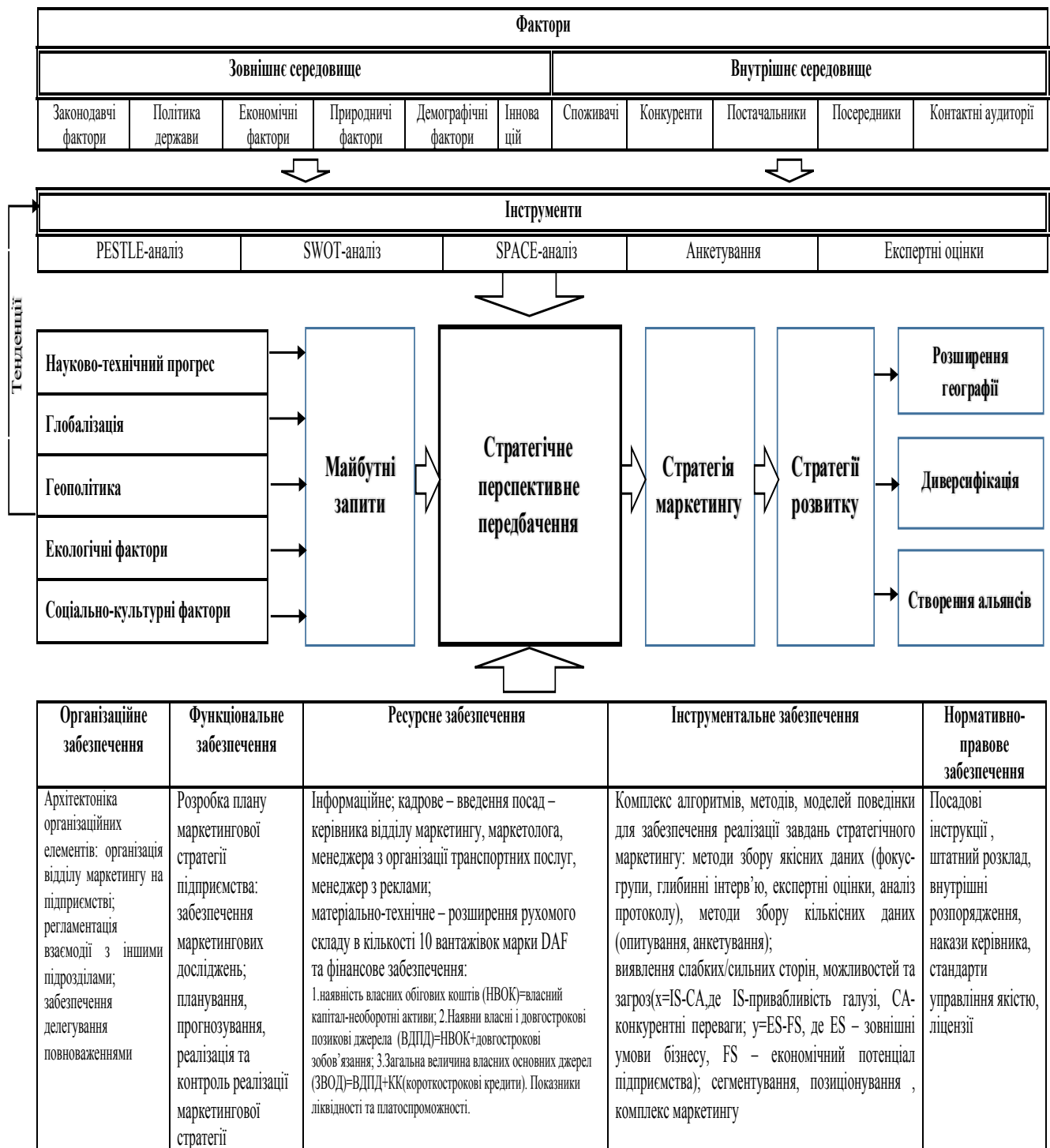


Рисунок 3.1 – Схема механізму реалізації функції стратегічного перспективного передбачення стратегічного маркетингу

Сформуємо основні цілі та елементи підсистем механізму забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту за допомогою таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Цілі та елементи підсистем механізму реалізації функції перспективного передбачення забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту

Підсистема забезпечення	Елементи підсистеми	Цілі підсистеми
Організаційна	створення організаційних елементів забезпечення стратегічного маркетингу; комунікаційне забезпечення (зв'язки та координація); забезпечення делегування та відповідальності; навчання тощо.	створення архітектури організації організаційних елементів маркетингу та регламентація їх взаємодії
Ресурсна	інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу; кадрове забезпечення стратегічного маркетингу; фінансове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; імідж (гудвіл) тощо	своєчасне забезпечення необхідними ресурсами належної якості та оптимізація витрат ресурсів
Нормативно-правова	закони та підзаконні акти, що регулюють діяльність автомобільного транспорту; нормативні акти дозвільного характеру; внутрішня документація; стандарти управління якістю та системи менеджменту; ліцензування, тощо	створення правових умов та нормативної бази для ефективного впровадження маркетингової стратегії
Функціональна	забезпечення маркетингових досліджень; планування стратегічного маркетингу; прогнозування стратегічного маркетингу; реалізація концепції стратегічного маркетингу; реалізація обраної маркетингової стратегії; контроль реалізації маркетингової стратегії тощо.	вироблення заходів та засобів для реалізації цілей стратегічного маркетингу
Інструментальна	методи маркетингових досліджень та аналізу; програми реалізації маркетингових стратегій; методи обробки та узагальнення даних; методи планування (плани, показники діяльності, які заплановано отримати під час реалізації обраної маркетингової стратегії); прогнози (прогнозні показники потреб ринку, постійних клієнтів, зростання якості тощо); показники ресурсозабезпеченості в різних сферах; бюджетування та нормування; аутсорсинг (вибір підприємств-партнерів); посадові інструкції; управлінські рішення тощо.	створення комплексу алгоритмів, методів, методик та моделей поведінки для забезпечення реалізації завдань стратегічного маркетингу

Перелік елементів підсистем може бути розширено чи звужено залежно від особливостей діяльності конкретного підприємства, його розмірів,

кількості працюючих та методів управління, оскільки не всі сучасні підприємства автомобільного транспорту мають відповідні маркетингові підрозділи, фінансові, кадрові, технічні та інші ресурси та належні умови для забезпечення системи стратегічного маркетингу.

Зупинимось на аналізі визначених вище складових підсистем забезпечення концепції стратегічного маркетингу.

Організаційною складовою є набір елементів, що забезпечують процес формування організаційних структур управління маркетингом. Це створення відповідних ланок (маркетингових підрозділів, окремих посад) в загальній організаційній структурі підприємства, налагодження прямих та зворотних зв'язків між цими ланками й іншими відділами чи посадовими особами підприємства. Організаційне забезпечення стратегічного маркетингу передбачає наявність певної архітекτονіки зв'язків підсистем внутрішнього середовища підприємства в процесі реалізації структурними підрозділами як безпосередніх завдань, так і завдань в рамках загальної стратегії розвитку. Теоретико-методологічні засади формування архітекτονіки підприємства передбачають певні вимоги, наприклад, узгодженість векторів цілей діяльності структурних елементів підприємства, ефективний розподіл заходів, спрямованих на вирішення комплексних проблем чи досягнення стратегічних цілей між декількома підрозділами, оперативність інформаційного забезпечення та своєчасність реагування на можливі зміни інформаційного простору, визначення відповідальних осіб (структурних одиниць) за кожний конкретний напрямок діяльності, бюрократизацію та регламентацію діяльності структурних підрозділів між собою та з зовнішнім середовищем. З огляду на це абсолютно логічним вбачається інституціональне уособлення підсистеми організаційного забезпечення стратегічного маркетингу, тобто практична реалізація архітекτονіки підприємства. Так, на великих автотранспортних підприємствах, як правило, функціонує відділ маркетингу, який має безпосередні зв'язки з іншими ланками:

– з директором або заступником – у процесі вироблення маркетингових стратегій та прийняття стратегічних рішень;

– з відділом кадрів – у процесі забезпечення кадровими ресурсами кожного з етапів реалізації стратегічного маркетингу, навчання та підвищення кваліфікації працівників;

– з бухгалтерією та планово-фінансовим відділом – у процесі забезпечення фінансовими ресурсами кожного з етапів маркетингу;

– з юридичним відділом – у процесі нормативно-правового супроводу реалізації маркетингових заходів;

– з іншими відділами та посадовими особами – в процесі інформаційного обміну про стан підприємства для проведення маркетингового аналізу.

На кожному з визначених рівнів взаємовідносин вибудовується нескладна, але важлива система комунікацій, від ефективності функціонування якої залежать оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та своєчасність корегування маркетингової стратегії. За відсутності маркетингового підрозділу, його функції можуть бути поділені між іншими підрозділами та посадовими особами та координуватися заступником директора або директором. Але в такому випадку процес стратегічного маркетингу ускладнюється через множинність зв'язків, значні втрати інформації, зниження відповідальності, неузгодженість та слабку координацію дій.

Підприємства автомобільного транспорту найчастіше створюються як невеликі суб'єкти господарювання з незначною кількістю працівників. Розвиваючись, вони поступово збільшують кількість персоналу, розширюють асортимент послуг, створюють нові посади та відділи. Тому на таких підприємствах часто відбувається ротація і переміщення персоналу – працівника, що має певний досвід і гарно зарекомендував себе, переміщують на іншу, незвичну для нього посаду. Наприклад, з ініціативних логістів та працівників планово-аналітичного чи фінансового відділів може бути

сформований склад відділу маркетингу, на чолі якого стане керівник з відповідною освітою та досвідом роботи в сфері стратегічного маркетингу. Таким чином керівник підприємства буде впевнений в стабільній роботі новоствореного підрозділу, у відповідальності працівників. В таких випадках необхідне відповідне навчання працівників, підвищення їх кваліфікації. Для цього можуть бути застосовані тренінги, короткострокові курси, семінари, web-інари з маркетингу, розвитку комунікативних та аналітичних навичок.

Суто з методологічної точки зору ротація кадрів є складним процесом, ефективність результатів якого однак важко передбачити. Натомість наслідки ротації кадрів, особливо в процесі створення нового структурного підрозділу на підприємстві із кадровим його наповненням спеціалістами з числа наявного персоналу, можуть мати негативний вплив на подальше функціональне забезпечення роботи суб'єкта господарювання в цілому. Таким чином, менеджменту автотранспортного підприємства слід розуміти, що важко вимірювані або невимірювані у вартісному співвідношенні організаційні зміни (наприклад, ротація кадрів), мають проводитися із попереднім аналізом ситуації. У конкретному випадку, коли мова йде про створення маркетингової служби, предметом такого аналізу має стати не лише освіта та досвід роботи працівників на підприємстві, але насамперед їхні навички в сфері маркетингу. Це пояснюється тим, що маркетингова служба передусім повинна орієнтуватися на ринкові потреби та ринкову кон'юнктуру, а не на знання внутрішнього середовища підприємства, а відтак працівники повинні досконало володіти інструментарієм маркетингових досліджень та ринкового аналізу.

Суто з практичної точки зору, ротація кадрів в сучасних умовах розвитку вітчизняного ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом, є одним з найбільш розповсюджених управлінських методів коригування роботи маркетингової служби на підприємствах. Керівництво розглядає ротацію кадрів лише в контексті незадовільності результатів, які демонструють працівники служби маркетингу у порівнянні із показниками

роботи працівників інших функціональних напрямків. На перше місце тут виходить проблема економії витрат, які понесе підприємство в разі пошуку нового висококваліфікованого персоналу, але в кінцевому результаті ротація кадрів виявляється не лише неефективною, вона розбалансовує роботу одразу декількох структурних підрозділів, що в подальшому призводить до значних витрат підприємства. Така ситуація має місце тому, що вітчизняний менеджмент орієнтується переважно на вимірювальні вартісні показники діяльності підприємства. Водночас як західна практика управління демонструє необхідність комплексного підходу до оцінки кінцевої ефективності роботи автотранспортного підприємства.

Після формування маркетингової служби настає черга чіткого і виваженого розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності, що є найважливішою передумовою її ефективної діяльності. Для цього застосовується делегування повноважень.

Делегування слід розглядати в двох аспектах: перерозподіл функціональних обов'язків та зон відповідальності між структурними підрозділами; розподіл повноважень в середині маркетингової служби. В першому аспекті функціональне наповнення служби маркетингу має відбуватися на підставі аналізу матриці центрів відповідальності та перехресного аналізу функціональних зон. У такий спосіб менеджмент підприємств автомобільних перевізників отримує інформацію щодо того, які структурні підрозділи виконують нетипові для них функції і які функції є характерними для новоствореної служби маркетингу. Крім того, такий аналіз дасть змогу фактично встановити посадових осіб, відповідальних за окремі напрямки діяльності суб'єкта господарювання, оскільки механізм аналізу передбачає визначення неформальні центри відповідальності за ті чи інші управлінські та виконавчі процеси.

Так, керівник відділу не може самостійно виконувати всю роботу і тому розподіляє завдання з-поміж підлеглих працівників, наділяючи їх при цьому відповідною компетенцією і вимагаючи певної відповідальності. На

підприємствах автомобільних вантажних перевезень керівник відділу маркетингу може делегувати повноваження зі збору та обробки маркетингової інформації, узагальнення даних, дослідження змін на ринку внутрішніх та міжнародних перевезень, опитування клієнтів, розрахунку вартості запропонованих проектів (наприклад, рекламної кампанії), підготовки пропозицій щодо впровадження нових методів маркетингу тощо. Права, обов'язки та відповідальність на підприємствах закріплені у посадових інструкціях, але, як свідчить досвід, на вітчизняних підприємствах до проблеми розробки та прийняття дієвих посадових інструкцій підходять поверхнево, більшість працівників ніколи не бачила своїх посадових інструкцій, і всі обов'язки та завдання приймали лише з усних наказів керівництва. Це призводить до дублювання функцій, відсутності відповідального, інколи до втрати контролю з боку керівництва за діяльністю конкретних виконавців. Водночас існує низка ключових повноважень, які не можуть бути делеговані підлеглим і виконуються тільки на керівних посадах, до них належать: стратегічне планування, розподіл обов'язків між структурними підрозділами чи працівниками, прийняття рішень, обрання маркетингової стратегії та концепції розвитку, контроль.

У цьому контексті вбачається за необхідне використання таких управлінських методів як регламентація та бюрократизація. Ці дві категорії менеджменту не слід розуміти формально, виходячи з історичного контексту розвитку науки управління в Україні. Бюрократія є необхідною та невід'ємною характеристикою будь-якого процесу управлінського впливу. Її негативне змістовне забарвлення не має нічого спільного з сутнісним наповненням. Бюрократія проявляється у виваженості та вивіреності в часі та за колом осіб будь-якої процедури в процесі управління підприємством. Мається на увазі побудова вертикалі проходження продукту системи менеджменту – управлінського рішення, – від етапу отримання необхідних ресурсів (переважно інформації), до етапу вибору однієї з альтернатив подальшого розвитку або окремої підсистеми, або підприємства в цілому.

Чітка регламентація кожної процедури і є тим елементом, який визначає ефективність організаційного забезпечення стратегічного маркетингу, оскільки в рамках регламенту відбувається організаційне та функціональне, а також інструментальне та ресурсне наповнення всіх без винятку управлінських дій та процесів.

Складовою запропонованого механізму забезпечення функції перспективного передбачення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень є підсистема ресурсного забезпечення, складові якої реалізують одну з вимог стратегічного процесу – його стабільність. Основні стратегічні ресурси, які забезпечують розвиток і конкурентні переваги транспортних підприємств, визначаються обраною маркетинговою стратегією розвитку підприємства.

Цілями ресурсного забезпечення системи стратегічного маркетингу на автотранспортному підприємстві є:

- своєчасне та повне забезпечення працівників підприємства всіма видами ресурсів необхідної якості;
- постійна оптимізація використання ресурсів, спрямована на економію фінансових та часових витрат.

Для стратегічного маркетингу ключовим ресурсом є інформація. Через її виняткову важливість інформаційні ресурси часто виділяють в окрему підсистему забезпечення стратегічного маркетингу. З огляду на проблематику даного дослідження доцільність включення інформації до складу ресурсної підсистеми може бути обґрунтована тим, що це є основним ресурсом, на якому ґрунтується процес прийняття управлінського рішення. Оскільки йдеться про маркетингову підсистему підприємства, то цілком очевидно, що вона не виробляє кінцевий матеріальний продукт, який включається до величини валового продукту.

Рішення, які приймаються в рамках цієї підсистеми, можуть мати конкретне грошове вираження (розглядаючи їх в контексті нових маркетингових технологій, що належать до нематеріальних ресурсів). Однак,

виходячи з того, що ці рішення є кінцевим продуктом саме управлінського (адміністративного) апарату підприємства, витрати, які виникають в процесі їх розробки та прийняття обліковуються як витрати ресурсів. Отже, інформація як ключовий ресурс і повинна входити до підсистеми ресурсного забезпечення стратегічного маркетингу.

Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу підприємств автомобільних вантажоперевізників складається із взаємодії чотирьох груп заходів: збору поточної інформації про стан зовнішнього середовища, внутрішнього обліку та звітності, маркетингових досліджень та системи підтримки маркетингових рішень. Систематизація й оцінка інформації, отриманої в результаті цих заходів, створюють надійне підґрунтя для прийняття рішень зі стратегічного маркетингу та ефективності роботи всього підприємства. Але процес управління інформаційними потоками на транспортному підприємстві досить складний. Часто інформації надзвичайно багато, частина якої релевантна, частина може загубитися в процесі передачі за внутрішніми каналами, до того ж обробка великої кількості даних вимагає значних витрат часу.

Для вирішення питання оптимізації управління інформаційними потоками в сфері стратегічного маркетингу використовується маркетингова інформаційна система (MAIC), теоретичні засади формування якої були розроблені Е. Діхтлем, Х. Хьоршгеном [45]. MAIC – це сукупність організаційних правил стосовно носіїв і споживачів інформації, потоків інформації між ними, їхніх прав на інформацію і методів, необхідних для обробки інформації. Базисними компонентами MAIC є:

- масив даних – це сукупність структурованої інформації про підприємство і середовище;

- банк методів – збірка математичних, статистичних методів і методів досліджень операцій;

- банк моделей – об'єднує кількісні моделі маркетингу, призначені для підтримки прийняття рішень;

– комунікаційна система – це технічна складова процесу обробки даних та відповідні програми, які полегшують контакт з елементами системи [79].

Всі ці елементи інформаційного забезпечення на підприємствах автомобільного транспорту мають велике значення, бази даних є комерційною таємницею, а наявність необхідних комп'ютерних програм та мереж забезпечує оперативність роботи та захист інформації.

З точки зору якісних вимог до інформації то менеджмент підприємства повинен приділяти значну увагу таким її характеристикам як достовірність джерел, релевантність, оперативність отримання, комплексність, багатократність застосування тощо.

Фінансові ресурси також мають велике значення для забезпечення системи стратегічного маркетингу. Можна розробити ефективні плани та маркетингові програми, які неможливо буде втілити без належної фінансової підтримки, тому витрачання коштів повинно бути обґрунтованим та відповідати фінансовому стану підприємства й економічним реаліям галузі взагалі. Тому рішення стосовно розподілу фінансових ресурсів повинні бути виваженими та обґрунтованими, спрямованими насамперед на мінімізацію витрат, що повною мірою відповідає стратегії лідерства за витратами. Залучення кредитів, приєднання до лізингових програм може розширити можливості на підприємствах автомобільних вантажних перевезень, але в той же час підвищує вірогідність потрапляння підприємства у кризові ситуації. Розробка маркетингових планів, їх прийняття та впровадження стратегічних рішень неможливе без тісного взаємозв'язку підрозділів організації, які відповідають за фінанси та маркетинг.

Важливою складовою механізму забезпечення функції перспективного передбачення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень є підсистема ресурсного забезпечення. Загалом кадровий потенціал є запорукою стабільності кожного підприємства. З одного боку відбувається забезпечення підприємства трудовими ресурсами, з іншого – за рахунок персоналу відбувається накопичення та формування

інтелектуального потенціалу. В умовах підприємств автомобільних вантажних перевезень кадрове забезпечення маркетингу проявляється у підборі необхідного персоналу для забезпечення фізичного виконання тих чи інших заходів. Мова йде передусім про службовців, тобто адміністративний ресурс підприємства. Розглядаючи їх статус, з огляду на предмет даного дослідження, слід акцентувати увагу на тому, що маркетологи або фахівці, які виконують супутні щодо маркетингової підсистеми підприємства функції, здатні створювати новий нематеріальний актив – маркетингову стратегію та технологію її реалізації. Закордонний досвід демонструє практику капіталізації подібних результатів розумової діяльності персоналу відповідних підприємств шляхом їх включення в загальну вартість нематеріальних активів. Вітчизняна практика цього не визнає. Крім того, результат діяльності маркетологів на підприємствах вважається закономірним, об'єктивним явищем, оскільки передбачений посадовими інструкціями, однак з точки зору ведення підприємницької діяльності вдала маркетингова стратегія, яка здатна збільшити прибутки підприємства, цілком виправдано може бути включена до складу нематеріальних активів. Тому пропонується на підприємствах автомобільних вантажних перевезень оформляти результати діяльності маркетингових служб, а саме маркетингові стратегії та проекти з реалізації її окремих напрямів, в якості додаткових нематеріальних активів, оцінюючи та відповідним чином обліковуючи за первісною вартістю.

Трудові ресурси в роботі підприємств автоперевізників мають велике значення ще й тому, що досить важко знайти висококваліфікованих спеціалістів, які мають відповідний досвід роботи. Наприклад, спеціальності з управління логістикою у вітчизняних навчальних закладах з'явилися всього декілька років тому, а управлінські кадри на підприємствах автомобільних вантажних перевезень не завжди мають відповідну професійну освіту, проте великий досвід роботи, який накопичувався роками, комерційні та

комунікаційні навички, саморозвиток, підприємницьке чуття роблять їх спеціалістами, здатними вдало управляти великими компаніями.

Кадрове забезпечення на підприємствах автомобільних вантажних перевезень здійснюють відділи кадрів або менеджери з кадрів, в малих фірмах цим часто займаються перші керівники або їх заступники. Створення успішної команди, що складається з умотивованих кваліфікованих працівників – важливий крок для забезпечення стратегічного маркетингу й швидкої реалізації управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури.

Матеріально-технічне забезпечення необхідне для підтримання життєдіяльності як служби маркетингу, так і всіх інших підрозділів. Безперебійне забезпечення паливом, запчастинами, технікою, транспортом, мережами комунікацій, телефонним та інтернет-зв'язком дає можливість працівникам своєчасно виконувати свої обов'язки. Важливою також є наявність дешевих їдалень чи кімнат відпочинку в офісах, обладнаних кухонним приладдям для зберігання та розігріву їжі, забезпечення безкоштовною питною водою.

Наступною складовою є нормативно-правове забезпечення, важливість якого для стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень пояснюється тим, що без дотримання певних законодавчих норм, без отримання обов'язкових ліцензій та дозволів неможливий не лише розвиток підприємства, але й його існування. Підприємства-перевізники повинні постійно слідкувати за змінами законодавства, що регулюють діяльність з вантажоперевезень, процеси митного оформлення, візові режими тощо. Отримання необхідних ліцензій – важливе завдання при обранні стратегії розвитку і розширенні географії перевезень. Закони та нормативні акти по системах стандартизації, метрології, сертифікації послуг формують умови, в яких функціонує галузь автомобільних вантажоперевезень, і є необхідним елементом ресурсного забезпечення для входження та функціонування на цьому ринку.

Працівникам підрозділу маркетингу необхідно простежувати можливі зміни і швидко реагувати на них. Наприклад, якщо на законодавчому рівні буде заборонено використання автомобілів нижче екологічного стандарту Євро 3, багатьом підприємствам вантажоперевезень необхідно буде в короткі терміни оновити рухомий склад або вони ризикують залишитися без частини основних засобів виробництва, що забезпечує їх основну діяльність, втратити клієнтів, репутацію, прибуток. Внутрішнє нормативне забезпечення (накази, звіти тощо) дає змогу проводити якісний контроль та оцінку діяльності працівників та функціонування підприємства в цілому.

Приєднання до систем управління якістю та бізнес-процесами ISO 9004-2001 та 14001-2009 дає змогу транспортним підприємствам привести свою діяльність у відповідність до міжнародних екологічних стандартів та стандартів якості надання послуг, і дозволяють зробити її прозорою та передбачуваною, що є запорукою стабільності та успіху.

Збір інформації про стан галузі, ринки збуту послуг, їх динаміку за географічним чи іншими принципами, фінансове становище та переваги конкуруючих перевізників, побажання та плани замовників вантажоперевезень – весь цей комплекс даних має бути застосований при аналізі транспортного підприємства, виявленні його ринкової ніші та для оцінки його можливостей в конкурентній боротьбі. Концептуально стратегічний маркетинг – це насамперед орієнтація на потреби споживачів. Роль, яку він відіграє в управлінському процесі, полягає у спостереженні за еволюцією заданого ринку та пошуку нових потенціальних ринків або їх сегментів. Стратегічний маркетинг насамперед заснований на задоволенні потреб споживачів та спрямовує діяльність організації на привабливі економічні можливості, зокрема такі, які належать до її сильних сторін, та здатні забезпечити потенціал для її зростання. Стосовно конкурентоздатності самого підприємства сутність стратегічного маркетингу полягає у тому, щоб встановити, яку перевагу (переваги) воно може отримати, запровадити механізм досягнення, накопичування й захисту таких конкурентних переваг.

Для цього і необхідне проведення конкретних польових та кабінетних маркетингових досліджень, які допомагають обрати найкращі шляхи поведінки на ринку, виробити ефективну маркетингову стратегію.

Стратегічне планування полягає у розробці маркетингової стратегії підприємства автомобільного транспорту, іншими словами – це управлінський процес налагодження стратегічної відповідності між зусиллями транспортного підприємства, його потенційними можливостями у сфері маркетингу. Функції планування та прогнозування допомагають сформувати чіткий перелік завдань, які необхідно виконати в процесі реалізації обраної маркетингової стратегії для досягнення мети підприємства. Стратегічне планування на підприємствах автомобільних вантажних перевезень – трудомісткий процес, який включає конкретизацію цілей, розробку завдань, а також оцінку наявних ресурсів транспортного підприємства, складання бюджету, погодження його з дирекцією та іншими підрозділами. В кінцевому результаті підприємство отримує організаційний, фінансовий та маркетинговий плани реалізації обраної стратегії та переходить до етапу детального опрацювання відповідного проекту та його реалізації.

Реалізація стратегічних планів виконується за допомогою окремих завдань та функцій, що стосуються вдосконалення надання послуг вантажоперевезення на основі попиту споживачів (диверсифікація послуг, розробка програм довгострокового співробітництва тощо), стимулювання збуту послуг та розширення клієнтської бази замовників вантажоперевезень, налагодження процесу внутрішньоорганізаційних комунікацій та зв'язків з постачальниками й партнерами (автовиробників, продавців паливо-мастильних матеріалів, обладнання тощо), підвищення якості послуг та сервісного обслуговування клієнтів, швидкості та спрощення процесу прийняття замовлень, розширення зовнішньоекономічних зв'язків, співробітництва з іноземними партнерами, залучення інвестицій.

На етапі реалізації цілей стратегічного маркетингу він повинен бути забезпечений функціями оцінки та контролю виконаних заходів та впроваджених програм. Підбиття підсумків виконується за попередньо визначеними показниками – індикаторами ефективності реалізації маркетингової стратегії. Такі індикатори розробляються конкретно під певну стратегію і відрізняються залежно від її цілей і особливостей. Це можуть бути:

- частка ринку (швидкість і показник її збільшення при агресивних стратегіях лідерства або утримання при стратегії спеціалізації тощо);
- показник зміни збуту послуг за географічними сегментами ринку та по розмірах (вартості) замовлення;
- співвідношення кількості нових і втрачених клієнтів;
- показник прибутковості клієнта – прибуток, що отримується від обслуговування певного замовника автомобільних вантажоперевезень за певний період часу (індикатор, необхідний при виборі стратегії спеціалізації);
- ступінь популярності бренда перевізника (при активних стратегіях, а також стратегіях спеціалізації);
- індекс готовності клієнтів замовити послугу вантажоперевезення під впливом реклами, передбаченою певною маркетинговою стратегією;
- лояльність до бренда (готовність до повторного звернення за послугою вантажоперевезення за будь-яких умов, навіть у разі підвищення ціни);
- репутація на ринку (гудвіл) – оцінка клієнтів, позитивні відгуки в мережі Internet, у друкарських виданнях, за результатами соціологічних опитувань.

Оцінювати показники ефективності реалізації маркетингової стратегії вантажоперевізника необхідно з початку її реалізації, щоб у подальшому можна було оперативно корегувати в разі виявлення негативних тенденцій чи результатів.

В основу забезпечення системи контролю має бути покладений порівняльний аналіз результатів діяльності підприємства і його конкурентів в конкретному сегменті ринку та аналіз структури витрат підприємства на маркетингові заходи і їх співвідношення з показниками рентабельності послуг з вантажоперевезення й супутніх послуг. Ефективність маркетингових заходів багато в чому залежить не від рівня витрат на їх реалізацію, а від досягнення їх конкретної мети, що власне і позначається на рівні конкурентоспроможності підприємства порівняно з іншими учасниками ринку. При цьому аналіз структури витрат на предмет скорочення фінансування найменш доцільних маркетингових заходів слугує швидше елементом оптимізації маркетингової стратегії вантажоперевізників в цілому.

Реалізація завдань стратегічного маркетингу, виконання його функцій неможлива без використання певних маркетингових інструментів, що формують підсистему інструментального забезпечення стратегічного маркетингу, впровадження якого на підприємствах автомобільного транспорту забезпечується через такі інструменти на всіх етапах функціонального забезпечення.

Концепція комплексу стратегічного маркетингу визначається вибором основного переліку маркетингового інструментарію. По-перше, це інструменти з товарної політики (в даному випадку товаром є послуга вантажоперевезення): методи обслуговування клієнтів, програми, що застосовуються логістами, використання сучасних систем розрахунку, методи прогнозування ефективності надання нових супутніх послуг вантажоперевізниками, розрахунок рентабельності маршрутів, розробка системи гарантій дотримання договорів. По-друге, інструменти цінової політики: розрахунок точки беззбитковості, цін на послуги перевезення, можливостей програм лояльності для постійних клієнтів та знижок тощо. По-третє, інструменти комунікаційної політики (рекламні кампанії, PR-заходи, соціальна відповідальність) та по-четверте, інструменти збутової політики (методи маркетингових досліджень та аналізу, методи обробки та

узагальнення даних, методи прогнозування, складання планів та бюджетів тощо), а також методи реалізації конкурентних стратегій.

Інструменти маркетингу, що застосовуються на автотранспортних підприємствах, можуть бути різноманітними за своїм складом і методами реалізації, але у всіх випадках незмінно важливою залишається реклама. Вона використовується абсолютно усіма підприємствами більшою чи меншою мірою за допомогою різних засобів і є одним з найважливіших способів підвищення рівня продажу послуг з вантажоперевезень. Кінцевою метою рекламної кампанії вважається залучення найбільшого числа нових замовників.

Таким чином, в арсеналі підприємств автомобільного транспорту є найрізноманітніші маркетингові інструменти, кожен з яких достатньо ресурсовитратний, а тому необхідно підібрати найбільш ефективну комбінацію інструментів маркетингу для забезпечення функцій стратегічного маркетингу автотранспортного підприємства.

Узагальнюючи викладене вище, слід зазначити, що запропонований механізм реалізації функції перспективного передбачення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень, яка складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем та на практиці реалізується відповідно до особливостей конкретного підприємства, дозволить отримати синергетичний ефект, оскільки для цілей стратегічного маркетингу забезпечуються умови прогресивного розвитку на основі використання як окремих елементів, так і їх комплексу в цілому.

3.2 Прийняття рішень на основі стратегічних маркетингових досліджень

Вирішення проблем розвитку підприємств автомобільного транспорту на сучасному етапі еволюції практики маркетингових досліджень пов'язано з розробкою й реалізацією математичних моделей та їх аналізом. Для цього

використовують різні методи математичного моделювання. Проведені дослідження свідчать про те, що досить широко використовуються алгоритми графоаналітичного та логіко-професіонального пошуків шляхів оптимізації стратегічних напрямів розвитку автотранспортних підприємств. Можливості проведення прямих експериментів на реальних об'єктах надто обмежені, тому що в ринкових умовах експериментувати на реальних виробничих системах занадто ризиковано з точки зору економічної вигоди.

Математичні моделі можуть бути використані як для оцінювання функціонування автотранспортних підприємств, так і для прогнозування їх розвитку, що особливо важливо в умовах оцінювання стратегічного маркетингового дослідження. Але слід зазначити, що велика розмірність багатьох класів математичних моделей, а також наявність нелінійних зв'язків і стохастичність змінних величин роблять надто важким, а іноді й неможливим, дослідження таких моделей аналітичним шляхом.

З огляду на це, найбільш прийнятним методом досліджень організаційно-технічних виробничих систем вважається метод імітаційного моделювання. Слід зазначити, що цей метод не має жодних обмежень. Імітаційні експерименти спрямовані на покращення адекватності моделі, яка відображає реальний об'єкт або виробничі процеси. У процесі моделювання існує множина методів коригування та уточнення в моделі, що робить її досить ефективною й практичною.

Імітаційні моделі та експерименти, які проводяться з їх використанням, дають можливість вивчити складні внутрішні взаємозв'язки між елементами виробничих систем, а також вивчити вплив зміни різних показників на функціонування та розвиток складних виробничих систем, які є складовою підприємства автомобільного транспорту. Важливу роль в експериментах з використання імітаційного моделювання відіграє визначення ролі і місця окремих факторів в розвитку та реалізації тієї чи іншої стратегії. Використання адаптивного підходу до визначення впливу

окремих факторів дозволяє глибше дослідити процеси розвитку кожної стратегії з урахуванням динаміки цих факторів.

Імітаційне моделювання спрямоване на вивчення якостей моделей у відповідності з певними критеріями. Якщо модель достатньо адекватно імітує розвиток організаційно-економічної системи в деякому базовому стані, то можна вважати, що якості моделі притаманні й в інших станах. Серед таких якостей велике значення мають динамічні якості, до яких слід віднести стабільність виробничої системи у часі; спектр власних значень, що характеризує її коливання під впливом зовнішніх факторів; значення імпульсних і розподілених мультиплікаторів, аналіз яких дає можливість робити висновки про ступінь впливу окремих змінних моделі на розвиток організаційно-економічної системи. Дослідження деяких із перерахованих вище якостей може проводитись на моделях, представлених у структурній формі.

Розвиток організаційно-економічних виробничих систем – це складний процес, який базується на стратегічних маркетингових дослідженнях. Основними параметрами управління в імітаційних моделях є екзогенні змінні. Цим зумовлюється достатньо хороша якість прогнозування розвитку організаційно-економічних виробничих систем для планових періодів розвитку. До недоліків імітаційного моделювання слід віднести також і погану збіжність результатів, оскільки цей метод базується на законі великих чисел. Але для прогнозу стратегій розвитку виробничих систем навіть цей недолік методу не знижує його цінність з точки зору розробки практичних рекомендацій. Таким чином, метод імітаційного моделювання є ефективним засобом планування та управління розвитком організаційно-економічних виробничих систем.

У даній дисертаційній роботі запропоновано як загальну блок-схему моделювання стратегій розвитку транспортних підприємств згідно з запропонованою економіко-математичною моделлю, так і блок-схему алгоритмів для визначення найбільш прийнятних варіантів стратегій

організаційно-економічного розвитку виробничих систем на автомобільному транспорті на основі маркетингових досліджень.

Отже, виходячи із концептуальної моделі та теоретико-методологічних засад забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень, а також з урахуванням результатів аналізу зовнішнього середовища, стану галузі та фінансово-економічного аналізу ПАТ «КВК «Рapid», було розроблено імітаційну модель реалізації стратегічного маркетингу (далі – імітаційна модель) (Додаток Ж), яка є найбільш прийнятною з точки зору ефективності та повноти досягнення цілей маркетингу підприємства.

Блок-схема алгоритму включає в себе низку підсистем управління різними складовими підприємства, зокрема: персоналом, рухомим складом та власне маркетингом, – однак, це пояснюється тим, що для досягнення будь-яких маркетингових цілей слід чітко усвідомлювати сферу їх проєкції на найбільш важливі підсистеми підприємства. Що стосується рухомого складу, то це є основою діяльності вантажоперевізника, а тому маркетингова стратегія має базуватися на існуючих ресурсах та відповідним чином формувати цілі розвитку автопарку підприємства. Що стосується персоналу, то маркетингова стратегія повинна враховувати два аспекти: основний персонал (водії) та адміністративний персонал (службовці). Перші – безпосередньо впливають на якість послуг та географію їх надання; другі – на можливості та якість реалізації маркетингової стратегії. Таким чином, 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.

Першим етапом моделювання, як і в будь-якому іншому управлінському процесі, є визначення цілей (блоки 1,2,3), яке відбувається

виходячи із обраного топ-менеджментом типу маркетингової стратегії. Цей певним чином обумовлює подальшу філософію діяльності підприємства, оскільки відображає бажаний його стан з точки зору керівництва. Що стосується ПАТ «КВК «Рapid», то базовою стратегією доцільно обрати стратегію лідерства за витратами, а конкурентною – послідовник за лідером. Таким чином, філософію підприємства слід сформулювати таким чином: «забезпечення таких результатів діяльності, які, з огляду на мінімізацію витрат в умовах виходу підприємства та галузі з кризи, дають йому змогу займати на ринку позицію «послідовника лідера», що в перспективі забезпечить стрімке зростання та боротьбу за лідерську позицію».

Потім управління передається у блок 2, у рамках якого відбувається аналіз потреб ринку транспортних послуг, в результаті чого визначається чи відповідають власні можливості (стану) ринку. Безумовно, відповіді можуть бути дві: позитивна та негативна. Цей логічний оператор виявляє, чи відповідають властивості ринку транспортних послуг. В тому випадку, якщо властивості рухомого складу відповідають потребам ринку за своїми технічно-експлуатаційним властивостям, то управління передається у блок 3. У разі, коли власний рухомий склад не задовольняє потреб ринку транспортних послуг, управління передається у блок 3*.

У першому випадку, в блоці 3 передбачається проведення SWOT-аналізу стану підприємства щодо ефективності використання рухомого складу і будується матриця слабких сторін та загроз (блок 4) відповідно до вимог ринку транспортних послуг. Блок 5 визначає зовнішні фактори на основі маркетингових досліджень, алгоритм яких в свою чергу може бути представлений таким чином (рис. 3.2).

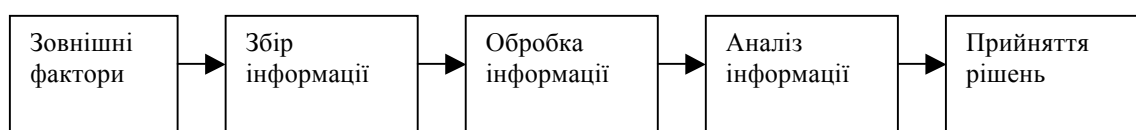


Рисунок 3.2 - Визначення зовнішніх факторів на основі маркетингових досліджень

Після визначення зовнішніх факторів, які полягають у загальній економічній ситуації, зміні суб'єктів ринку, появі нових видів перевезень тощо, логічний оператор 9 визначає, чи можуть бути вони подолані власними силами, чи ні. В тому випадку, коли подолання їх може бути забезпечено власними можливостями, управління передається в блок 6.

Для подолання зовнішніх загроз проводиться визначення внутрішніх резервів та розробка плану необхідних трансформаційних змін (блок 7).

Спочатку перейдемо до наступного етапу у разі позитивної відповіді. З огляду на це, третім етапом є «Проведення SWOT-аналізу»; четвертим – «Побудова матриці слабких сторін, загроз та можливостей»; п'ятим – «Визначення зовнішніх факторів впливу».

Всі зазначені процедури проводилися в рамках даного дисертаційного дослідження під час загального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства ПАТ «КВК «Рapid», тому результати вже відомі, а отже на питання, яке логічно виникає після п'ятого етапу: «Чи можуть бути подолані негативні зовнішні фактори впливу власними силами?» можна дати цілком позитивну відповідь. У разі ж негативної відповіді, слід повернутися до етапу «Побудови матриці слабких сторін, загроз та можливостей». Логіка даних операцій полягає у тому, що якщо існують загрози, то підприємство має їх подолати шляхом поєднання обставин зовнішнього середовища з умовами внутрішнього розвитку в перспективі. Так, за результатами PESTLE-аналізу, відбувається пошук перспективних напрямів розвитку за рахунок зовнішнього середовища: можливі тенденції галузі; стимулюючі заходи влади; відповідні умови розвитку ринкової кон'юнктури тощо. SWOT-аналіз, який проводиться після цього, дає змогу синтезувати позитивні тенденції із внутрішніми можливостями і таким чином перейти до наступного етапу – «Виявлення внутрішніх резервів».

Виявити власні резерви – це суттєвий, хоча іноді і складний етап. В нормальних умовах розвитку галузі, підприємства для визначення резервів

користуються фінансовим аутсорсингом, тобто замовляють послуги аудиту в спеціалізованих суб'єктів. В умовах кризи такі витрати недопустимі, тому топ-менеджмент повинен вирішити питання стосовно резервів самостійно. Помилково буде вважати, що внутрішні резерви несуть платіжні засоби. До них належать всі можливі матеріальні та нематеріальні активи, особливо інтелектуальний капітал управлінців, оскільки в умовах вантажоперевізників вагомого значення можуть набувати нові логістичні технології або розробка нових форм співпраці із замовниками. Після виявлення внутрішніх резервів відбувається виявлення можливостей розвитку, які мають бути реалізовані найпершими з огляду на необхідність подолання слабких місць на підприємстві чи наслідків впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

Визначення витрат на зміни (блок 8) прогнозуються можливі витрати на досягнення пріоритетних цілей. Детально витрати не проробляються, оскільки для ґрунтовної розробки проекту слід визначитися із перспективою його фінансування за рахунок власних коштів. Отже постає питання: «Чи вистачить власних коштів?». У разі позитивної відповіді, одразу управління переходить до блоків 9, 10 – «Визначення пріоритетних напрямів змін» й «Розробка проекту трансформаційних змін». У випадку, якщо ж власних коштів не вистачатиме, доцільно здійснити їх пошук, зокрема провести аналіз фінансового сектору на предмет залучення тимчасово вільних коштів або в інших суб'єктів-контрагентів, або шляхом отримання кредиту в банківських установах.

На етапі «Розробка проекту трансформаційних змін» у топ-менеджмента може виникнути низка питань, відповіді на які матимуть вирішальне значення для подальшої стратегії, однак отримати їх майже неможливо. Насамперед це стосується визначення прогнозних результатів реалізації проекту. Сучасна вітчизняна та російська економічна науки все частіше заглиблюється до суто математичних методів визначення результативності реалізації проектів. Водночас прогресивні школи

управління, зокрема японська та китайська, відштовхуються не від економічного виразу майбутньої стратегії, а від того, чи досягаються за рахунок нових проектів стратегічні цілі розвитку підприємства, в тому числі – маркетингові цілі. Оскільки розробка цілей проекту відбувається на основі аналізу існуючого стану підприємства, то цілком очевидно, що саме їх досягнення виведе підприємство з кризи чи просто підвищить рівень конкурентоспроможності, або змінить існуючу стратегію розвитку на якісно нову. Доцільність запровадження змін закладається вже на етапі визначення мети, виходячи з цього і проект має орієнтуватися на її досягнення.

Натомість вітчизняна практика управління передбачає необхідність наступного етапу моделювання – «Визначення економічного ефекту трансформаційних змін». В цьому контексті найбільш прийнятною методикою є розрахунок чистої приведеної вартості або Net Present Value (далі – NPV).

Чиста приведена вартість – це показник, який відображає приріст вартості підприємства в результаті реалізації проекту, оскільки він розраховується як різниця між сумою грошових потоків внаслідок реалізації проекту, які приведені до їх теперішньої вартості, і сумою продисконтованих витрат, які необхідні для здійснення проекту. Проект вважається ефективним, якщо NPV проекту більше «0». Якщо порівнюються декілька альтернативних проектів, то більш ефективним вважається той, чиста приведена вартість якого більша. Одним із недоліків NPV є те, що він не дозволяє порівнювати проекти з однаковою чистою приведеною вартістю, але різною капіталоємністю. Тому рекомендується проводити оцінку ефективності проектів за допомогою декількох критеріїв. Так, для порівняння проектів з однаковою чистою приведеною вартістю рекомендується застосування коефіцієнта рентабельності інвестицій або/та коефіцієнта мінімізації витрат для вибору проекту з меншою капіталоємністю.

Інакше кажучи, для потоку платежів CF (Cash Flow), де CF_t – платіж через t років ($t = 1, \dots, N$) і початкових інвестицій IC (Invested Capital) в

розмірі $IC = -CF_0$, чиста приведена вартість тобто NPV розраховуватиметься за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де i – ставка дисконтування.

Виходячи із логіки формули 3.1 проект ефективний тоді, коли $NPV > 0$. Однак, ґрунтуючись на емпіричному досвіді, можна стверджувати, що NPV може бути і менше 0, але цілі проекту та ефект від нього все одно будуть позитивними. Зокрема, така ситуація може виникнути, якщо стратегічні цілі проекту виходять за часові межі періоду використання інвестицій або якщо прогностні результати проекту, тобто майбутній фінансовий потік CF, важко визначити однозначно.

Слід особливо прокоментувати ситуацію, коли $NPV = 0$. У цьому випадку фінансовий стан підприємства не зміниться, проте необхідно зазначити, що інвестиційні проекти нерідко приймаються управлінським персоналом самостійно. При цьому менеджери можуть керуватися і своїми перевагами. Проект NPV якого дорівнює «0» має додатковий аргумент – у разі його реалізації обсяги виробництва зростуть, тобто підприємство збільшиться у масштабах. Оскільки часто збільшення розмірів компанії розглядається як позитивна тенденція (наприклад, з позиції менеджерів аргументування таке: на великому підприємстві престижніше працювати, заробітна плата вища і т.д.), проект все-таки приймається. Можливий і інший варіант. Ситуація, коли $NPV = 0$, у суто обчислювальному плані досить рідкісна і тому, якщо вона має місце, то цілком імовірно, що проекту бракує необхідного запасу міцності. Іншими словами, якщо прогностні оцінки виявилися занадто «сміливими», то проект буде збитковим. Тому в подібній ситуації рекомендується знов перевірити обґрунтованість прогностних оцінок основних параметрів проекту [28].

Таким чином, за результатами моделювання (блок 11), постає питання: «Чи досягаються стратегічні цілі розвитку?». У разі негативної відповіді

управління передається до блоку 7, щоб відшукати ті можливості, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, використання яких дасть змогу в повному обсязі досягти цілей маркетингової стратегії підприємства. Якщо ж відповідь на поставлене питання позитивна, тобто економічне вираження результативності розробленого проекту задовольняє керівництво підприємства, то управління надається блокам 12, 13 «Розробка плану реалізації» та «Реалізація проекту». Слід зазначити, що даний етап є чи не найважливішим, а тому вимагає особливого управлінського підходу.

На підприємствах автомобільного транспорту загалом, та в умовах ПАТ «КВК «Рapid» зокрема, на цьому етапі та на наступному – Реалізація проекту – найбільш дієвими методами управління є: метод критичного шляху, метод PERT, а у виняткових випадках метод MRP II.

На етапі «Реалізація проекту» часто постає необхідність корегування запропонованих планів. У випадку з реалізацією маркетингових стратегій розвитку це може стосуватися насамперед зміни обсягів економічного забезпечення або зміни кон'юнктури ринку чи поведінки конкурентів. Тому інколи доцільно вносити оперативні корективи до розроблених проектів з метою підвищення рівня їх релевантності та ефективності й повноти досягнення поставлених цілей.

Повертаючись до питання «Чи відповідають власні можливості (стану) ринку?», на яке керівництво повинно відповісти після проведення «Аналізу потреб ринку транспортних послуг», слід зазначити, що в рамках запропонованої Імітаційної моделі передбачається два паралельні алгоритми маркетингової стратегії: один – у випадку позитивної відповіді, – був розглянутий вище, і включає в себе дванадцять послідовних етапів; другий – у випадку відповіді негативної, – буде проаналізовано нижче.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що в ситуації, коли власні можливості підприємства автомобільних вантажних перевезень загалом і ПАТ «КВК «Рapid» зокрема, не відповідають вимогам (блок 3^{*}) ринку, доцільно провести аналіз внутрішнього середовища на предмет виявлення

причин появи слабких сторін. Подібний досконалий моніторинг вузьких місць внутрішнього середовища підприємства не слід ототожнювати зі SWOT-аналізом, оскільки він дає змогу визначити причини появи слабких сторін та бар'єрів їх перетворення на можливості. Натомість SWOT-аналіз є узагальнюючим управлінським інструментом, результатом застосування якого є констатація неспроможності підприємства або за рахунок невеликих управлінських зусиль, або незначних змін в системі менеджменту подолати слабкі сторони.

Незважаючи на схематичну відносну самостійність в рамках імітаційної моделі стратегічного маркетингу, що буде проаналізовано нижче, в кінцевому результаті необхідно буде повернутися до проведення SWOT-аналізу. Тому доцільно подальшу нумерацію етапів проводити не послідовно, а паралельно. Крім того, у блоку 3* – «Визначення переваг конкурентів» – розроблені три паралельні алгоритми стратегічного маркетингу, які відображають різні складові внутрішнього середовища підприємства.

Отже, у блоці 3* постає питання, в якій саме сфері конкуренти мають переваги. У рамках алгоритму моделювання розглядається три складові: рухомий склад; організація перевезень; система управління підприємством. Так, якщо конкуренти не мають переваг у наявному рухомому складі, то управління передається до можливих переваг в організації перевезень, логістичному забезпеченні. Якщо і в цій складовій діяльності підприємства конкуренти ПАТ «КВК «Рapid» не мають над ним суттєвих переваг, слід перейти до визначення можливих переваг в системі управління. Якщо ж і в цьому не буде виявлено суттєвих недоліків та відставання від лідерів ринку, то доцільно перейти до блоку 3 – «Проведення SWOT-аналізу» з визначення сильних та слабких сторін.

Якщо ж в будь-якій із зазначених сфер конкуренти ПАТ «КВК «Рapid» мають переваги, то необхідно провести низку послідовних заходів, в результаті яких ці переваги мають бути нівельовані за рахунок підвищення якості функціонування тієї чи іншої складової внутрішнього середовища

підприємства. В запропонованій Імітаційній моделі позитивна відповідь на питання: «Чи мають конкуренти переваги?» обумовлює перехід до наступного етапу за кожним із функціональних напрямів: «Визначення переваг конкурентів», які схематично позначено 4^1 , 4^2 , 4^3 відповідно. Окремо розглянемо кожен з можливих подальших алгоритмів реалізації стратегічного маркетингу на підприємстві.

Визначення переваг конкурентів ПАТ «КВК «Рapid» щодо рухомого складу та його технічного забезпечення передбачає порівняння техніко-експлуатаційних характеристик та структури автопарку підприємств автомобільних вантажних перевезень, що було зроблено вище (табл. 2.4). За результатами такого порівняльного аналізу необхідно перейти до блоку 5^1 – «Визначення можливих витрат на рухомий склад» та блоку 6^1 , на якому топ-менеджмент підприємства визначається із необхідними витратами як на збільшення кількості автомобілів, так і на ремонт чи технічне обслуговування вже наявних транспортних засобів. Крім того, необхідно прийняти рішення щодо структури автопарку, а для цього слід чітко визначити перспективи розвитку структури можливих вантажів. На цьому етапі керівництво ПАТ «КВК «Рapid» повинно мати чітку маркетингову стратегію подальшого розвитку, і залежно від її типу та тих цілей, які в ній зазначаються: розширення частки ринку, вихід на нові ринки, зміна асортименту послуг, – повинні прийматися відповідні рішення стосовно рухомого складу.

Якщо говорити про практичне застосування запропонованої Імітаційної моделі в умовах ПАТ «КВК «Рapid», може виникнути уявлення щодо її структурної неузгодженості, оскільки визначення цілей і типу маркетингової стратегії та розробка відповідного плану дій повинні відбуватися за чітко визначеною вище процедурою, яка передбачає послідовне проходження етапів. Однак, насправді, розробка маркетингової стратегії, по-перше, включає в себе можливі напрями боротьби з конкурентами шляхом впровадження відповідних змін у внутрішньому середовищі; по-друге,

ґрунтується на реальному становищі, яке займає підприємство на ринку та на тому, яка стратегія притаманна підприємству в ринкових реаліях, а не яка проголошується топ-менеджментом. Відповідь на це питання дає SPACE-аналіз. З огляду на це, очевидно, що розроблена Імітаційна модель, хоча і є структурно досить складною, однак за логікою побудови та послідовністю і взаємоузгодженістю етапів є ефективною, оскільки враховує максимальну можливу кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища із відповідним інструментальним та організаційним забезпеченням їх аналізу.

Логічний оператор Блоку 5¹ «Визначення можливих витрат на рухомий склад» – визначає чи є забезпеченість можливих витрат власними коштами підприємства. У випадку негативної відповіді, слід провести пошук зовнішніх джерел фінансування, у разі позитивної – топ-менеджмент переходить до наступного етапу блоку 6¹ – Визначення кількісного і якісного складу. Детально та виважено проводиться підбір автомобілів за їх технічно-експлуатаційними характеристиками, виходячи з того, автомобілі якої моделі потрібні підприємству. Тобто спочатку необхідно визначитися із класом вантажів, для перевезення яких планується придбати нові транспортні засоби; після цього провести порівняльний аналіз різних типів автомобілів (з причепом або без причепа, визначитися із типом причепа тощо), а потім порівняти автомобілі обраного типу, але різних виробників, і вже після того, як топ-менеджмент визначиться з виробником, слід провести аналіз ринку на предмет виявлення найнижчих цін: як безпосередньо у виробника, так і у торговельних агентів, дилерів тощо. Досить часто виникає ситуація, коли придбати та самостійно завезти на територію України автомобіль європейського виробництва значно дешевше, ніж купити його в офіційного дилера, однак це інколи вимагає більше часу. Також різні дилери та агенти можуть запропоновувати різноманітні умови придбання, а оскільки вартість автомобілів висока, їх експлуатація тривала, а потреба виникає одразу у декількох транспортних засобах, то рішення щодо вкладання коштів в

розширення рухомого складу повинно бути не лише виважене, але й обґрунтоване відповідними техніко-технологічними розрахунками.

На цьому прикладі чітко простежується взаємозв'язок усіх складових концептуальної моделі забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту, яка була розроблена в попередньому параграфі дисертації. Так, функціональне забезпечення проявляється в процесі прийняття рішення топ-менеджментом підприємства щодо розширення автопарку та напрямів такого розширення. Прийняття цього рішення вимагає спочатку оцінки нормативно-правової бази на предмет державного регулювання ввезення автотранспортних засобів імпортного виробництва та відповідного оподаткування при розмитненні. Ресурсне забезпечення полягає в тому, що під час прийняття рішення топ-менеджмент виходить із доступної інформації стосовно каналів придбання автомобілів, наявності чи відсутності власних коштів для цього, а також з огляду на можливості технічної бази підприємства провадити відповідне обслуговування та ремонт нових транспортних засобів. Інструментальна складова проявляється в тому, що протягом всього процесу оцінки альтернатив та прийняття рішення, топ-менеджмент, а також відповідні структурні підрозділи користуються специфічним інструментарієм (методи аналізу, порівняння, зваження альтернатив тощо). Нарешті організаційна складова проявляється в усталених взаємозв'язках усіх управлінських ланок та структурних підрозділів підприємства в процесі ухвалення відповідного рішення.

Після того, як було визначено кількісний та якісний склад необхідних для розширення автопарку транспортних засобів, постає необхідність отримати відповідь на питання «Чи досягаються цілі по рухомому складу?», тобто чи зможе підприємство за умови якісних та кількісних змін автопарку подолати конкурентні переваги інших вантажоперевізників, вийшовши з ними на один рівень за цим критерієм. Якщо відповідь негативна, то

відповідне розширення автопарку слід відкласти на перспективу, якщо ж позитивна, то слід перейти до блоків 7¹, 8¹, 9¹.

У тому випадку, коли по рухомому складу АТП конкурентоспроможне, визначаються переваги конкурентів в організації перевезень, зокрема: логістична складова (наявність складів, розвантажувальних майданчиків, програм прокладання маршрутів тощо) та клієнтська база, наявні навантажувально-розвантажувальних механізмів тощо. В цьому випадку постає питання: «Які переваги організації перевезень мають конкуренти?». Логічні оператори, 4^{2*}, 4^{2**}, 4^{2***} визначають вартісні показники (площа складських приміщень, витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи), так і аналітичні дані, які частіше за все є суб'єктивними настільки, що не відображають реального становища конкурентів. Аналітиці піддається система організації взаємовідносин конкурентів з їх контрагентами та географія перевезень, що найчастіше є комерційною інформацією, але водночас являє собою одну з визначальних, так би мовити «фірмових», рис будь-якого підприємства автомобільних вантажних перевезень. Тому на етапі 4² – «Визначення переваг конкурентів», якщо такі переваги існують, доцільно спрямувати зусилля за такими напрямками, як:

- аналіз ринків транспортних послуг та визначення нових перспективних ринків;

- аналіз переваг в роботі конкурентів з їх клієнтами чи контрагентами, що передбачає порівняння схем оплати послуг, термінів розрахунків, наявність дисконтних чи інших клієнтських програм, швидкості обслуговування тощо;

- аналіз режиму праці рухомого складу конкурентів, який передбачає визначення строків доставки вантажів, інтенсивності використання рухомого складу та інших ресурсів конкурентів, умови експедирування та надання інших супутніх послуг тощо;

- аналіз системи планування, який передбачає визначення переваг в застосовуваних підприємствами-конкурентами мережевих методах

планування вантажоперевезень, сезонних особливостях діяльності, участі у кредитних та лізингових програмах тощо.

У тому випадку, коли і в організації перевезень конкуренти не мають переваги, управління передається у блок 4³ – «Визначення переваг в управлінні», що вимагає:

– моделювання структури управління, яке передбачає визначення можливих переваг в організаційній побудові підприємств-конкурентів. У цьому аспекті доцільно сконцентруватися на виявленні особливостей у побудові структури управління, розташуванні окремих підрозділів в загальній організаційній структурі підприємства автомобільних вантажних перевезень, порядку їх підпорядкування і склад, визначення адаптивності та керованості цієї структури. Складність даної процедури полягає в тому, що ззовні такий аналіз провести неможливо, оскільки формальна структура підприємства, затверджена відповідними наказами по підприємству, часто відрізняється від тієї, яка склалася під впливом ринкових умов та діяльності конкурентів. Керівництво, з метою підтримки певного статусу підприємства може впроваджувати прогресивні системи управління, що може проявлятися, наприклад, в широкому використанні аутсорсингу послуг, які можуть виконувати певні структурні підрозділи або у залученні висококваліфікованих консалтерів для оцінки перспективних напрямів розвитку, виходячи із реального стану внутрішнього середовища;

– аналіз можливих переваг функціонального забезпечення, що передбачає встановлення методів управління та визначення функціонального навантаження на окремі структурні підрозділи підприємств-конкурентів. Такий аналіз топ-менеджмент підприємства повинен проводити у порівнянні із умовами власного внутрішнього середовища. Оскільки визначити якість функціональної складової конкурентів досить важко, доцільно збирати інформацію та постійно накопичувати відповідний досвід для того, щоб в подальшому його можна було швидко імплементувати у власну функціональну підсистему забезпечення стратегічного маркетингу;

–аналіз маркетингової складової, що передбачає визначення переваг конкурентів в процесі розробки та реалізації маркетингової стратегії в цілому та окремих її елементів зокрема. Основна увага повинна приділятися ціновій політиці, асортименту послуг, цільовим сегментам, на які спрямовано маркетинговий вплив конкурентів, обсягам та напрямам рекламних кампаній тощо. У результаті топ-менеджмент, окрім відповіді «так» чи «ні», отримає фактичний план нівелювання переваг конкурентів у сфері маркетингу, що складатиметься з тих заходів, які є найбільш дієвими в тих самих сегментах, в яких діє конкурент. В певному сенсі відбудеться компіляція окремих елементів маркетингової стратегії конкурентів, однак, заломлюючи їх на власне підприємство, топ-менеджмент зможе надати їм необхідної особливості.

Після проведеного аналізу та у разі виявлення тих чи інших переваг конкурентів як в сфері організації перевезень, так і в маркетинговій сфері, необхідно перейти до блоку 5^{2,3} – «Розробка плану дій». Цей блок моделює розробку альтернатив розвитку підприємства за відповідними напрямками. На базі результатів стратегічного маркетингу визначаються цілі розвитку та відповідні критерії майбутнього стану організаційної та маркетингової складових підприємства. Блок 6^{2,3} – «Визначення витрат», – передбачає визначення топ-менеджментом підприємства прогностичної вартості необхідних трансформацій та аналіз їх реалізації за рахунок мобілізації внутрішніх резервів підприємства. Слід зазначити, що кінцеву вартість заходів по вдосконаленню системи управління визначити складно. Оскільки вона може варіюватися у певних межах, тому і визначення потреб у фінансуванні відбувається прогностично, що в подальшому може призвести до розривів фінансування, а, відтак і до порушення алгоритму впровадження необхідних нововведень. Якщо власних коштів не вистачатиме, необхідно провести аналіз альтернатив їх залучення.

Блоки 7^{2,3} – «Розробка проекту»; 8^{2,3} – «Розробка плану реалізації» та 9^{2,3} – «Реалізація проекту», – є тотожними до описаних вище етапів моделювання в сфері аналізу переваг конкурентів по рухомому складу.

Після визначення переваг конкурентів та прийняття відповідних заходів з метою посилення власних позицій підприємства по кожному з напрямів необхідно повернутися до етапу проведення SWOT-аналізу, щоб виявити нові якісні можливості стратегічного розвитку. Говорячи про практичну реалізацію розробленої Імітаційної моделі на прикладі ПАТ «КВК «Рapid», слід зазначити, що в попередньому розділі дисертаційної роботи було проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства, конкурентних переваг підприємств галузі та експрес-аналіз самої галузі. За результатами цього аналізу виявлено низку перспективних напрямів подальшого розвитку ПАТ «КВК «Рapid», які дають змогу нівелювати слабкі сторони підприємства та значно підвищити загальний рівень конкурентоспроможності.

3.3 Розробка моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу

Сучасний вітчизняний ринок послуг з вантажних перевезень автомобільним транспортом перебуває на етапі інтеграції з відповідними ринками сусідніх держав, особливо з країнами-членами ЄС. Інтенсифікація торговельних та зовнішньоекономічних відносин на міждержавному рівні обумовлює активізацію відповідних процесів на рівні суб'єктів господарювання. Для вантажних підприємств відбувається зміна умов зовнішнього середовища: з'являються нові можливості розвитку та нові потенційні загрози, в тому числі з боку нових конкурентів, що вимагає певних рішень від топ-менеджменту, оскільки стратегія розвитку підприємств повинна бути відповідним чином скоригована. Особливо це стосується стратегії маркетингу, тому що саме завдяки маркетинговому інструментарію нові можливості розвитку, з урахуванням сильних сторін

підприємства, можна перетворити на відповідні перспективні напрями зростання.

Запропонована концептуальна модель забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту дозволяє поєднати декілька основних його підсистем в процесі розробки та реалізації конкретної стратегії розвитку. Вона може вважатися універсальною по відношенню до всіх підприємств та застосовуватися з урахуванням певних особливостей як внутрішнього середовища, так і зовнішнього оточення, передусім конкурентного.

У рамках цієї дисертаційної роботи модель організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу розроблено на прикладі конкретного підприємства – Публічного акціонерного товариства «Київської виробничої компанії «Рapid» (далі – ПАТ «КВК «Рapid»). ПАТ «КВК «Рapid» позиціонує себе як один із лідерів в галузі вантажних автоперевезень по території Києва, України, СНД і Європи. Стратегічний потенціал компанії достатній для того, щоб провадити диверсифіковану політику надання послуг, зокрема ПАТ «КВК «Рapid» має в своєму розпорядженні автопарк кількістю 97 одиниць автотранспорту, п'ять сервісних центрів: «IVECO», «Mercedes-Benz», «BOSH» «Кроне», «Шмідт»; близько 15 тис м² митних і матеріальних складів; повний набір необхідних дозволів та ліцензій на провадження всіх видів діяльності з перевезення вантажів, митного оформлення, надання логістичних послуг.

Безумовна перевага ПАТ «КВК «Рapid» у тому, що підприємство знаходиться на ринку вже понад 50 років, і за цей час менеджмент компанії сформував настільки усталену клієнтську базу, що на її зміну можуть вплинути лише вагомі економічні чинники, зокрема загальна економічна криза, стагнація виробничого сектору, розрив торговельних відносин на рівні країн. Саме керівництво компанії позиціонує її як учасника ринку вантажних перевезень із великим досвідом здійснення міжнародних перевезень, власним автопарком і висококваліфікованим персоналом.

На сьогодні ПАТ «КВК «Рapid» надає такі послуги:

- послуги з міжнародних перевезень за напрямками Німеччина, Данія, Франція, Італія, Швейцарія, Країни Бенілюксу, Австрія, Угорщина, Польща, Росія;
- послуги з перевезень вантажів по всіх регіонах України;
- послуги сервісних центрів: BOSCH, Mercedes, IVECO;
- продаж логістичних послуг, митно-ліцензійних і послуг комерційних складів;
- продаж нових та експлуатованих автомобілів IVECO.

Важливе місце в структурі діяльності ПАТ «КВК «Рapid» займають митні послуги з прийому, зберігання, митної обробки вантажів на спеціальних термінал-комплексах і їх доставки кінцевому одержувачеві як під митним контролем, так і після митного очищення. Компанія на своїй території має підрозділ митного оформлення Київської регіональної митниці, зону митного контролю та митні склади площею 791 м², а також відкритий митний майданчик для зберігання вантажів-негабаритів, автомобілів, с/г техніки площею понад 600 м² і склади тимчасового зберігання. Крім того, ПАТ «КВК «Рapid» має в своєму розпорядженні потужну виробничо-технічну базу і висококваліфікованих фахівців, що дозволяє підтримувати рухомий склад в якісному експлуатаційному стані. Також компанія пропонує споживачам широкий спектр послуг технічного обслуговування, діагности і ремонту вантажних автомобілів та напівпричепів Кроні.

Успішна і своєчасна доставка вантажу від відправника до одержувача залежить від транспорту, який використовує вантажоперевізник, і в цьому контексті ПАТ «КВК «Рapid» є унікальним підприємством, оскільки підбір транспорту здійснюється напряму замовником послуги перевезення. Це дозволяє знизити витрати на перевезення вантажу, а також мінімізувати можливі ризики шляхом перенесення відповідальності за прийняття рішення безпосередньо на замовника послуг. Водночас ПАТ «КВК «Рapid» є споживачем низки послуг, а також специфічної продукції, від вартості яких залежить і вартість послуг самого підприємства. Мова йде насамперед про

закупівлю запасних частин, вузлів і агрегатів до вантажних автомобілів Mercedes-Benz, IVECO, Volvo, Skania, MAN, DAF; моторних мастил та дизельного пального; автошин на вантажні автомобілі тощо. Це засвідчує залежність вартості послуг від зовнішнього середовища, а також намагання менеджменту компанії цю залежність мінімізувати шляхом розширення асортименту послуг та диверсифікації видів діяльності. Узагальнюючи характеристику ПАТ «КВК «Рapid», наведемо основні показники технологічного забезпечення перевізника в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2- Технологічне забезпечення ПАТ «КВК «Рapid» станом на 2013 рік

Основні параметри характеристики	Кількісний вираз
Автопарк, шт. авто	>97
Спеціалізовані причеми (рефрижератори, ізотермічні та ін.)	>30
Сервісні станції	5
Склади м ²	близько 15000
Автозаправка	1
Стандарт якості	ISO 14001:2004 9001:2008
Екологічний стандарт Євро	Євро-3 -5
GPS	+

Аналізуючи господарсько-економічну діяльність ПАТ «КВК «Рapid», доцільно зупинитися на фінансовій складовій та зокрема на деяких фінансових показниках. Так, привертає до себе увагу стан зносу основних засобів. Первинна вартість на балансі станом на 31.12.2012 р., складала 87 650 тис. грн, при чому знос станом на 31.12.2012 р. складав 61 795 тис. грн, що свідчить про швидкі темпи зносу технічних засобів, в тому числі автомобільного парку, а також про намагання підприємства залучити додаткові кошти шляхом збільшення величини амортизаційних відрахувань. Станом на 31.12.2012 року виробничі запаси складали 848 тис. грн; товари – 290 тис. грн.; незавершене виробництво – 1099 тис. грн. З одного боку така величина запасів та незавершеного виробництва свідчить про потужність виробничого потенціалу компанії в короткотерміновій перспективі, але з іншого – понад 2 млн грн. активів перебувають у недостатньо ліквідній

формі, для можливого покриття розривів, пов'язаних із загальним погіршенням економічної кон'юнктури в країні.

Неефективність фінансового менеджменту простежується і в контексті аналізу дебіторської заборгованості. На початок 2013 року загальний обсяг дебіторської заборгованості складав 11,2 млн. грн. При цьому лише 3,3 млн. грн. – дебіторська заборгованість по розрахункам із бюджетом, тобто це планові затримки у зв'язку із закінченням фінансового року, але 6,6 млн. грн. – це дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги 6612 тис. грн, стягнення якої має відбуватися системно та швидко з метою насичення підприємства ліквідними платіжними засобами. Разом з тим залишок грошових коштів на поточному рахунку в банку на початку 2013 року становив 530 тис. грн. Що стосується кредиторської заборгованості, то її величина на початок 2013 року сягала 6,5 млн. грн., 55% з яких складала заборгованість за товари, роботи, послуги, а 1,1 млн. грн. – заборгованість з оплати праці. При цьому довгострокові фінансові зобов'язання станом на початок 2013 року становили 9663 тис. грн. [107].

Статутний капітал ПАТ «КВК «Рapid» становить 1 млн грн та поділений на 50 000 простих іменних акцій номінальною вартістю 20 грн кожна, випущених в бездокументарній формі існування, які розподіляються між акціонерами. Акціонерами підприємства є власники товариства, в кількості 199 осіб, яким належить 100% акцій. Резервний капітал ПАТ «КВК «Рapid» за результатами діяльності за 2012 рік не нараховувався та на початку 2013 року складав 250 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції за 2012 рік з урахуванням вирахувань на податок на додану вартість (4238 тис.грн.) склав 91596 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції склала 85 814 тис.грн; сума інших операційних доходів склала 6497 тис.грн; сума інших доходів від операційної діяльності на 31.12.2012 р. становить 1626 тис.грн. За 2012 рік сума адміністративних витрат складає 6470 тис.грн, сума витрат на збут – 408

тис.грн, інших операційних витрат становить 4091 тис. грн. Сума чистого прибутку за 2012 рік становить 1220 тис. грн. [107].

Що стосується фінансової стабільності підприємства, то найбільш точну оцінку її стану можна отримати із застосуванням показника ймовірності банкрутства, який розраховується наступним чином:

$Z = 1,2 \times (\text{оборотний капітал/активи балансу}) + 1,4 \times [(\text{виручка від реалізації} + \text{фонд цільового фінансування} + \text{нерозподілений прибуток (непокритий збиток)}) / \text{активи балансу}] + 3,3 \times (\text{виручка від реалізації} / \text{активи балансу}) + 0,6 \times (\text{статутний фонд} / \text{сума зобов'язань}) + (\text{чиста виручка від реалізації} / \text{активи балансу})$. Підставивши відповідні показники в розрахункових величинах млн грн, отримуємо таке:

$$Z = 1,2 \times (14,1/41,3) + 1,4 \times [(95,8+0,25+23,1) / 41,3] + 3,3 \times (95,8 / 41,3) + 0,6 \times (1 / (9,7+6,5)) + (91,6 / 41,3) = 14,30$$

Таким чином, станом на початок 2013 року ПАТ «КВК «Рapid» є фінансово стабільним, оскільки показник ймовірності банкрутства є більшим за нормативне значення майже в чотири рази.

За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності ПАТ «КВК «Рapid», можна зробити такі висновки:

- показники платоспроможності ПАТ «КВК «Рapid» коливалися протягом аналізованого періоду, але майже всі показники окрім коефіцієнту негайної абсолютної ліквідності в 2012 році перевищували нормативні значення;
- стає зростання загального коефіцієнта покриття та проміжного коефіцієнта покриття протягом всього аналізованого періоду демонструє поступове збільшення величин власних коштів в загальній структурі капіталу (рис. 3.3);
- коливання коефіцієнта фінансової автономії свідчить про пошуки менеджментом підприємства ефективних шляхів управління фінансовими

потоками, однак низькі показники коефіцієнта заборгованості демонструють неефективність обраної фінансової стратегії;

– низькі показники чистої рентабельності підприємства на тлі достатньо високих показників рентабельності наданих послуг демонструють необхідність концентрації менеджменту ПАТ «КВК «Рapid» на тих напрямках діяльності, що мають більшу прибутковість, тобто на міжнародних вантажних перевезеннях та перевезеннях вантажів в межах України без диверсифікації діяльності в напрямку надання супутніх сервісних та логістичних послуг.

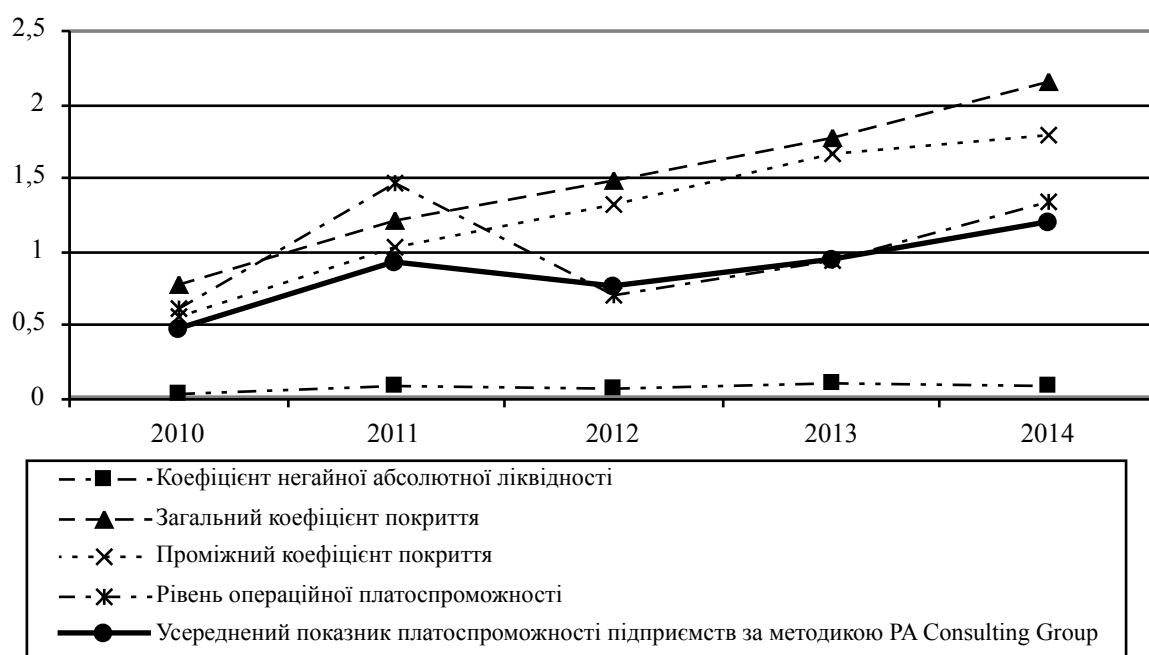


Рисунок 3.3 - Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПАТ «КВК «Рapid» за 2010-2014 рр.

Доцільно зауважити, що незважаючи на низький рівень коефіцієнта негайної абсолютної ліквідності усереднений показник платоспроможності ПАТ «КВК «Рapid», за методикою PA Consulting Group, демонструє постійне зростання протягом останніх трьох років.

З огляду на проведений вище аналіз, в умовах ПАТ «КВК «Рapid» у контексті формування маркетингової стратегії, особливий акцент необхідно робити саме на організаційну та економічну складові. У запропонованій

Моделі економічна складова входить до складу підсистеми ресурсного забезпечення поряд із інформаційними, кадровими ресурсами та гудвілом (іміджем) підприємства, тому це не означає, що для ПАТ «КВК «Рapid» серед всіх ресурсів слід виділяти лише економічні (фінансові та матеріально-технічні). Акцент на них обумовлений тим, що підприємство вже має певну маркетингову стратегію, яку було визначено в процесі проведеного SPACE-аналізу, однак її зміна завжди вимагає зрушень в системі забезпечення, які в здебільшого стосуються саме організаційної та економічної підсистем.

Розроблена та запропонована вище (рис. 3.1) Імітаційна модель передбачає аналіз конкурентних переваг за трьома основними складовими. Водночас за результатами SWOT-аналізу були виявлені можливості розвитку підприємства, які знаходяться у тих самих функціональних площинах: розвиток рухомого складу (збільшення кількості спеціалізованих причепів); розвиток системи організації перевезень (диверсифікація послуг, розширення географії міжнародних перевезень); удосконалення маркетингової складової діяльності підприємства (створення спеціалізованої служби маркетингу, залучення нових клієнтів). Співвідношення результатів аналізу внутрішнього та конкурентного середовищ ПАТ «КВК «Рapid» із алгоритмом, який міститься в запропонованій Імітаційній моделі реалізації стратегічного маркетингу, дає підстави зробити висновок стосовно доцільності її подальшого впровадження в рамках підприємства. Причому надалі сконцентруємо увагу на реалізації стратегічного маркетингу, починаючи з етапів 7, 5¹ та 5^{2,3}. Тобто необхідно розробити план дій, який дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, виходячи із первинних даних, отриманих в результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ ПАТ «КВК «Рapid».

Важливим кроком на шляху визначення можливостей застосування тих чи інших альтернатив розвитку маркетингової стратегії є аналіз організаційної структури ПАТ «КВК «Рapid» на предмет її спроможності оперативно та адекватно реагувати на будь-які зміни в зовнішньому

середовищі. Саме організаційна структура є тим інституційним базисом, за рахунок якого в подальшому буде впроваджуватись та чи інша маркетингова стратегія.

Дослідження організаційної структури ПАТ «КВК «Рapid» необхідно розпочати з аналізу принципів її побудови, що сформувалися за роки роботи підприємства:

- логіка побудови організаційної структури, по-перше, відображає місію, цілі та завдання функціонування ПАТ «КВК «Рapid», організація управління пристосована до умов середовища, в якому працює підприємство та його основних потреб. ПАТ «КВК «Рapid» – яскравий приклад того, як філософія підприємства трансформувалася в його організаційне забезпечення;

- принцип оптимального поділу праці між керуючими органами та безпосередніми виконавцями – працівниками – врахований не повною мірою, що викликає нерівномірне навантаження на працівників, іноді відсутність належної спеціалізації та можливості творчого підходу до виконання роботи. Крім того, нерівномірно відбувся розподіл сфер управління між топ-менеджментом підприємства;

- процес побудови структури управління підприємством виходить з необхідності чітко визначити зв'язки між елементами вертикальних та горизонтальних рівнів структури та розподілити визначені повноваження й ступінь відповідальності окремого працівника чи органу управління. Можна зазначити, що у випадку ПАТ «КВК «Рapid» зазначені ієрархічні та горизонтальні зв'язки мають часом дуже низьку ефективність через велику скупченість та занадто широке втручання неформальних відносин;

- принцип відповідності між функціями й обов'язками працівників та їхніми повноваженнями й відповідальністю забезпечується на підприємстві не в повному обсязі. Порухення цього принципу несе в собі ризик отримати дисфункцію системи управління в цілому. А сама структура управління суто візуально тяжіє до авторитарного стилю, оскільки в підпорядкуванні

генерального директора компанії знаходиться велика кількість досить дрібних та розрізнених за своїм функціональним призначенням структурних підрозділів;

- організаційну структуру ПАТ «КВК «Рapid» можна характеризувати як адекватну щодо соціально-культурного середовища підприємства. Це значно спрощує прийняття рішень про розподіл обов'язків, повноважень та визначення відповідальності, а також обумовлює формування централізації та деталізації у роботі підрозділів та працівників, полегшує визначення ступеня самостійності та необхідного контролю. На практиці це означає, що неможливо формально запровадити структуру управління підприємством, скопіювавши її у іншого ефективно працюючого підприємства й самовпевнено очікувати від неї такої ж високої ефективності. Необхідно враховувати те, що ця структура на іншому підприємстві функціонує за інших соціально-культурних умов. Тому на підприємстві розробляється такий проект організаційної побудови рівнів управління, який повністю може задовольнити потреби ПАТ «КВК «Рapid», враховуючи запити внутрішнього та зовнішнього середовища.

Переходячи до графічного аналізу організаційної структури ПАТ «КВК «Рapid», слід зауважити, що при її побудові було використано лінійний тип структури із можливим його трансформуванням у лінійно-штабну структуру, в якій функцію штабу або координаційно-консультаційного центру може виконувати перший заступник, планово-аналітичний відділ та бухгалтерія як єдиний центр управління фінансовими потоками (рис. 3.4.).

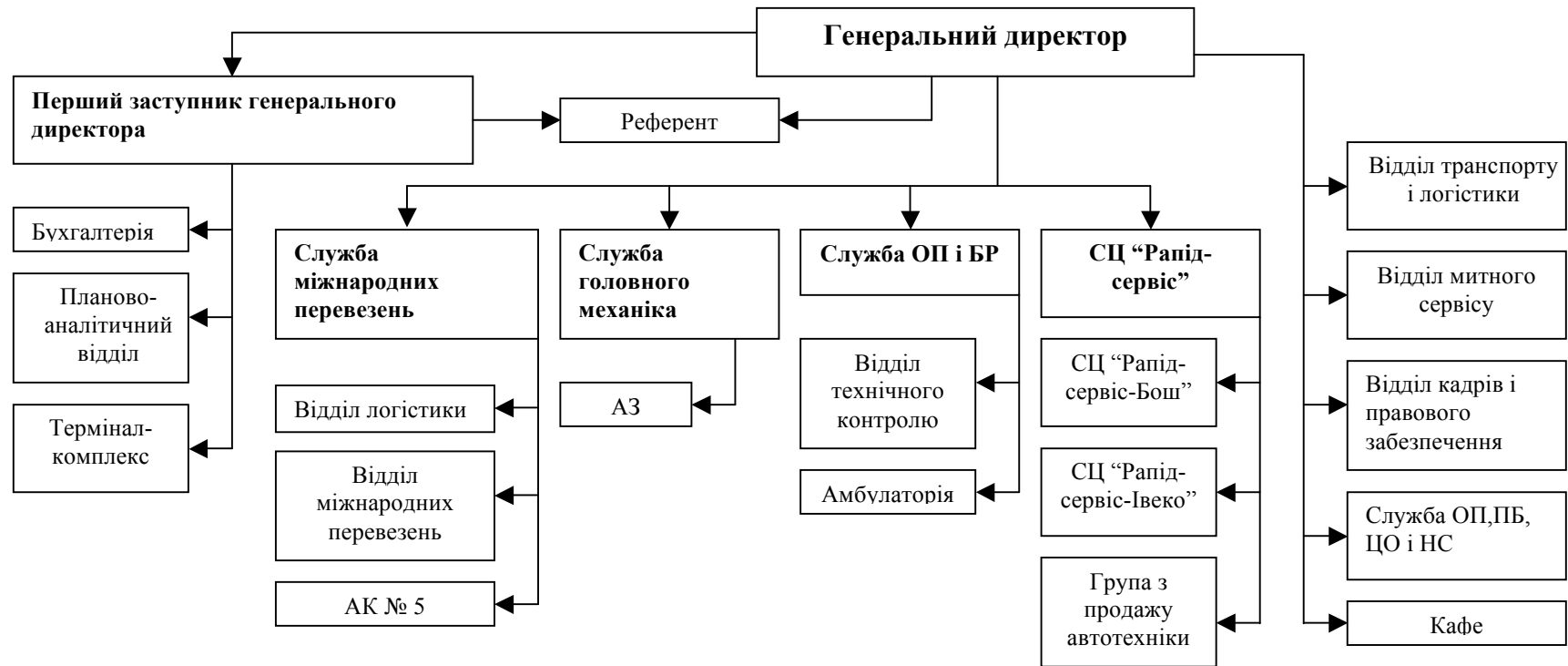


Рисунок 3.4 - Організаційна структура ПАТ «KBK «Рapid» (існуюча)

Основними перевагами організаційної структури ПАТ «КВК «Рapid» є:

- порівняно чітка та нескладна побудова ієрархії підприємства;
- узгодженість дій виконавців та високий рівень міжструктурної координації;
- чітка система керівництва;
- своєрідна гнучкість організації, завдяки чому існує можливість швидкої реакції на зміни факторів зовнішнього середовища.

До недоліків можна віднести:

- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, великий обсяг не релевантної інформації, комунікаційні шуми;
- нераціональність розподілу сфер впливу між топ-менеджментом підприємства, зокрема у першого заступника генерального директора в прямому підпорядкуванні знаходиться лише декілька підрозділів;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління, зокрема маркетингової служби;
- невідповідність організаційної структури ПАТ «КВК «Рapid», і зокрема функціонального навантаження на структурні підрозділи, зростаючим ринковим вимогам.

Наступним кроком на шляху до вибору необхідних маркетингових трансформацій діяльності ПАТ «КВК «Рapid» є проведення SPACE-аналізу з метою визначення реальної ринкової стратегії підприємства та його поведінки в умовах зовнішнього середовища (табл. 3.3). На базі основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «КВК «Рapid» можна не лише визначити відхилення між проголошеною та реальною стратегіями підприємства, а і його місце в системі ринкових координат. Саме топ-менеджмент підприємства проголошує стратегію лідерства в галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом, але на сьогодні через темпи загального падіння обсягів економічної активності в країні та

погіршення ринкової кон'юнктури ПАТ «КВК «Рapid» навряд чи здатне конкурувати із потужними європейськими перевізниками, які все частіше входять на вітчизняні ринки.

Таблиця 3.3 - Показники для побудови матриці SPACE для ПАТ «КВК «Рapid»

ВНУТРІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ				
Економічний потенціал («фінансова сила» (FS))				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка
Рівень операційної платоспроможності	1,34	4	0,2	0,8
Загальний коефіцієнт покриття	2,15	4	0,1	0,4
Коефіцієнт фінансової автономії	0,61	3	0,2	0,6
Сума				1,8
Конкурентні переваги (CA)				
Чистий працюючий капітал, млн. грн..	7,5	3	0,2	0,6
Рентабельність наданих послуг	0,14	3	0,1	0,3
Чиста рентабельність підприємства	0,03	1	0,2	0,2
Сума				1,1
ЗОВНІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ				
Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Висока конкуренція	Галузь характеризується досить високими бар'єрами входження та усталеністю зв'язків клієнт-перевізнак	4	0,2	0,8
Законодавче забезпечення	Вимагає суттєвого вдосконалення та приведення до відповідності із міжнародними та європейськими стандартами	3	0,2	0,6
Розвиток інфраструктури	Вимагає значного вдосконалення за участю держави	4	0,2	0,8
Сума				2,2
Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Транзитний потенціал країни	Сприятливість географічного розташування та концентрація торговельних шляхів, що зв'язують Європу з Азією	3	0,2	0,6
Постійність попиту	Попит залишається стабільним через високі обсяги товарообігу, в т.ч. за рахунок інших видів транспорту (морський, залізничний)	4	0,2	0,8
Сума				1,4

Отримані результати розрахунків наносимо на прямокутну систему координат (рис. 3.5).

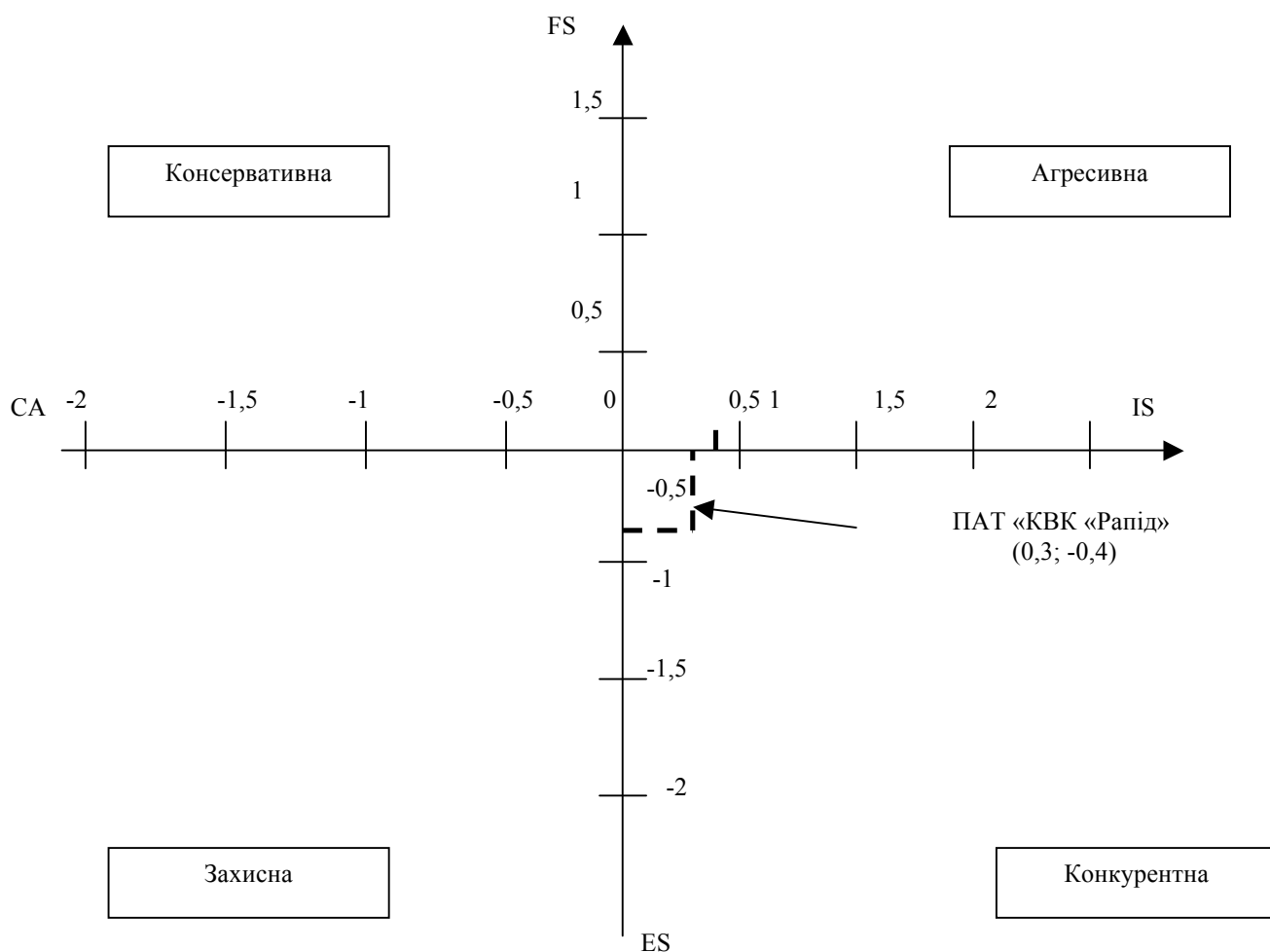


Рисунок 3.5 - Матриця SPACE-аналізу підприємства ПАТ «КВК «Рapid»

Результати SPACE-аналізу свідчать, що точка ПАТ «КВК «Рapid» має координати (0,3; -0,4) в ринковій системі координат. Таким чином, для ПАТ «КВК «Рapid» характерна конкурентна стратегія. Така ситуація цілком зрозуміла, оскільки економічний потенціал та матеріально-технічна база підприємства, а також наявність значної заборгованості (як кредиторської, так і дебіторської) позбавляє підприємство можливості інвестувати наявні фінансові кошти в збільшення чи оновлення автопарку. Водночас саме в подібних заходах вбачається один із можливих і доцільних варіантів розвитку підприємства. Аналіз господарсько-економічної діяльності ПАТ «КВК «Рapid», а також інституційної та організаційної підсистем підприємства та оцінка його реальної ринкової стратегії, є необхідною

передумовою проведення імітаційного моделювання, на основі якого будуть вироблені перспективні шляхи розвитку бізнесу.

Імітаційне моделювання передбачає в першу чергу вимоги до вихідної інформації. Це визначення джерел інформації, методів її отримання та первинної підготовки. Визначені вимоги повинні гарантувати точність і достовірність вихідної інформації та мінімум витрат на її отримання. Одним із джерел отримання необхідної інформації для моделювання є облікова документація, яка ведеться на автотранспортному підприємстві за необхідний період та статистичні дані з розвитку ринку транспортних послуг. Крім того, інформація, необхідна для моделювання, повинна бути однорідною, об'єктивною та репрезентативною. Статистична однорідність інформації забезпечується стабільними умовами проведення експерименту. Об'єктивність та достовірність забезпечуються використанням реальних даних досліджуваного підприємства, репрезентативність визначається вимогами щодо мінімального обсягу вибірки.

Перелік необхідних даних встановлюється в процесі формальної постановки задачі та передбачає використання наступних даних: техніко-економічні характеристики досліджуваного підприємства або бізнес-одиниці; обсяги початкових інвестицій по проекту; наявна кількість рухомого складу та час його експлуатації; середньорічні обсяги матеріальних ресурсів за їх видами та в розрізі марок автомобілів; витрати трудових ресурсів на ТО та ремонт рухомого складу в розрізі марок; накладні витрати підприємств.

Вихідні дані поділяються на детерміновані та імовірнісні. При оцінці стохастичних даних та обчисленні параметрів їх розподілу використовуються стандартні процедури обробки статистичної інформації. Дані техніко-економічних характеристик експериментального підприємства визначались на основі аналізу звітної документації про діяльність підприємства. Інформація про обсяги початкових інвестицій та їх призначення визначалась на основі документації за вже розробленими проектами та оцінками експертів, в якості яких виступали провідні спеціалісти підприємства, яке

розглядається як об'єкт дослідження, та спеціалісти консалтингових компаній. Режим експлуатації рухомого складу та його характеристики були отримані на основі відповідної документації.

Перевірка адекватності імітаційної моделі реальному автотранспортному підприємству проводилася на основі порівняння результатів моделювання показників діяльності підприємства «Рapid» із фактичними даними за минулий період. За результатами перевірки на адекватність моделі було встановлено, що розбіжність між фактичними даними і розрахунковими не перевищує 5%. Це дає можливість стверджувати, що про допустиму похибку, яка характеризує відповідність розробленої Імітаційної моделі реальному об'єкту, а результати моделювання є коректними. Розглянемо результати моделювання маркетингових стратегій по рухомому складу. Для цього, згідно з розробленою блок-схемою алгоритму моделювання, необхідно провести SWOT-аналіз. Згідно з методологією SWOT-аналізу передбачається виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також загроз і можливостей. Після виявлення зв'язків між ними, які в подальшому використовуються для формування варіантів стратегій розвитку підприємства, оновлення рухомого складу чи розширення.

У складі ПАТ «КВК «Рapid» є структурний виробничий підрозділ, який займається доставкою вантажів з митного складу до споживача. Для цього використовуються автомобілі марки «IVECO», «Mercedes», «Volvo» та ін. Це, як правило, малогабаритні автомобілі, які експлуатуються на внутрішньоміських та міжміських маршрутах. На основі аналізу побудуємо матрицю SWOT-аналізу. SWOT-аналіз проводиться з точки зору моделювання стратегії маркетингу оновлення рухомого складу або його розширення.

До сильних сторін ПАТ «КВК «Рapid» слід віднести:

- наявність довгострокових відносин із клієнтами та усталеної клієнтської бази;

- високий рівень забезпечення виробничими потужностями та технологічним обладнанням;

- регулярність проведення технічного обслуговування;
- входження структурного підрозділу до складу ПАТ «КВК «Рapid»;
- багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг;
- наявність митного складу на території підприємства;
- наявність висококваліфікованого технічного персоналу.

До слабких сторін ПАТ «КВК «Рapid» слід віднести:

- застарівання великої частини рухомого складу та високий рівень фізичного зносу основних засобів;
- недостатня розвиненість логістичних технологій;
- відсутність інвестувань в маркетинг і рекламу.
- слабка мотивація персоналу внаслідок неефективної системи оплати праці та відсутності виваженої стратегії розвитку персоналу;
- недостатня кваліфікація управлінців середньої ланки;
- невідповідність структури рухомого складу пропонованим послугам перевезень та потребам потенційних споживачів.

Менеджмент підприємства можна вважати ефективним тоді, коли можливості розвитку перетворюються на сильні сторони, так до потенційних можливостей розвитку слід віднести:

- використання новітніх інформаційних технологій в процесі надання логістичних та послуг з митного оформлення;
- наявність на ринку транспортних послуг малих підприємств, які не завжди якісно виконують перевезення вантажів, і які частково можуть бути витіснені ПАТ «КВК «Рapid» або напряду, або за рахунок виконання субпідрядних послуг з перевезення вантажів;
- збільшення клієнтів, які займаються міжнародними торговельними операціями;

- збільшення промислового виробництва в прилеглих до України регіонах;

- відсутність потенційно потужних конкурентів.

Якщо можливості менеджмент підприємства повинен перетворювати на сильні сторони, то на існуючі загрози слід реагувати таким чином, щоб в подальшому використовувати їх в якості можливостей. Що стосується ПАТ «КВК «Рapid», то найбільшими загрозами для підприємства на сьогодні є:

- загальне погіршення ринкової кон'юнктури та економічної ситуації, що втілюється в тому числі і в зростанні цін та паливо-мастильні матеріали;

- низькі обмеження для виходу на національний ринок вантажних перевезень іноземних конкурентів;

- високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них, різке коливання курсу валют;

- залежність окремих видів послуг від можливостей клієнтів;

- недосконалість законодавчого забезпечення відносин лізингу;

- вихід на ринок організацій товаровиробників, які мають власний транспорт.

Наведені вище критерії та параметри розвитку окремих складових внутрішнього середовища є оціночними. Для визначення їх реальної ваги доцільно надати можливість менеджерам підприємства, а також незалежним аудиторам та консалтерам оцінити впливу кожного вказаного параметру на діяльність ПАТ «КВК «Рapid» (табл. 3.4). Сукупна вага факторів, яку можна отримати в результаті завершального етапу SWOT-аналізу, може мати і від'ємне значення. Але це не означатиме негативних результатів аналізу, а лише демонструватиме реальні стратегічні перспективи та можливості підприємства та викриватиме найбільш гострі внутрішні проблеми.

Таблиця 3.4 - Визначення сильних та слабких сторін ПАТ «КВК

«Рапід»

Сильні сторони S	Вага фактора	Слабкі сторони W	Вага фактора
Наявність усталеної клієнтської бази	3	Старіння великої частини основних засобів	4
Значний досвід присутності на ринку і в галузі	5	Відсутність інвестицій в маркетинг і рекламу	3
Високий рівень забезпечення виробничими потужностями та технологічним обладнанням	3	Слабка мотивація персоналу, відсутності вираженої стратегії розвитку персоналу	3
Наявність висококваліфікованого персоналу	3	Недостатня розвиненість логістичних технологій	3
Регулярність проведення технічного обслуговування рухомого складу	3	Диспропорційність структури рухомого складу із пропонованим послугам	4
Наявність митного складу на території підприємства	4	Недостатня кваліфікація управлінців середньої ланки	2
Разом S	21	Разом W	21
Зовнішні можливості O		Зовнішні загрози T	
Відсутність потенційно потужних конкурентів	4	Загальне погіршення ринкової кон'юнктури та економічної ситуації	5
Використання новітніх інформаційних логістичних технологій та технологій з митного оформлення	4	Низькі бар'єри для виходу на національний ринок вантажних перевезень іноземних конкурентів	3
Велика кількість відносно малих підприємств, чиї ринкові частки можна поглинути	5	Недосконалість законодавчого забезпечення відносин лізингу	3
Збільшення промислового виробництва в прилеглих до України регіонах	3	Вихід на ринок організацій товаровиробників з власним транспортом	4
Збільшення клієнтів	3	Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них	3
Разом O	19	Разом T	18
	30	Усього пасиви (Ip. + Ip.)	29
Баланс	+ 1		

Таким чином, SWOT-аналіз визначив, що сильні сторони та зовнішні можливості ПАТ «КВК «Рапід» переважають слабкі сторони та зовнішні загрози, що свідчить про можливість і доцільність подальшого розвитку підприємства. Але слід зауважити, що така перевага є незначною, а найбільший негативний вплив вчиняють фактори, з якими боротися ні рівні підприємства просто неможливо. Йдеться про загальне погіршення ринкової кон'юнктури та економічної ситуації. Що ж стосується виходу на ринок організацій товаровиробників, які мають власний транспорт, то експерти хоча і визначили цей фактор як значний, однак його цілком можна нівелювати за рахунок повномасштабного використання таких можливостей, як поглинання відносно малих підприємств вантажоперевізників, або

захоплення їх ринкові частки та використання новітніх інформаційних логістичних технологій та технологій з митного оформлення.

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що найбільш пріоритетними напрямками оновлення рухомого складу або розширення його мережі є зміна структури парку рухомого складу як по вантажопідйомності, так і за якісними технічно-експлуатаційними характеристиками. Це дасть можливість значно знизити собівартість перевезень, більш ефективно використовувати рухомий склад, а також знизити втрати на технічне обслуговування та поточний ремонт. Можливості збільшення долі ринку в цьому сегменті (ринкова частка перевезень малих підприємств) забезпечуються проведенням суттєвих маркетингових досліджень номенклатури та об'ємів вантажу, який поступає на митні склади, і як змінюється його номенклатура в часі. Крім того, транспортні засоби цього структурного підрозділу використовуються при доставці різного роду роздрібного вантажу малими партіями в торговельну мережу м. Києва, а також іншим споживачам. Як показав аналіз існуючих автотransпортних засобів, які використовуються в АТП, вони розподіляються таким чином: по моделям; по виду; по вантажопідйомності; по витратах на технічне обслуговування і ремонт; по частоті відмов.

Таким чином, з метою подальшого дослідження оновлення рухомого складу або розширення структурного підрозділу ПАТ «КВК «Рapid» приймаємо базову стратегію з декількома варіантами:

1. Оновлення (розширення) рухомого складу за рахунок придбання автомобілів моделі DAF у кількості 10 одиниць.
2. Оновлення (розширення) парку рухомого складу за рахунок придбання автомобілів моделі IVECO у кількості 12 одиниць.
3. Оновлення (скорочення) парку рухомого складу за рахунок придбання автомобілів моделі Volvo у кількості 10 одиниць.

Зазначимо, що всі означені варіанти є альтернативними реалізації стратегії розвитку і до деякої міри взаємовиключними. Вирішальним

фактором в цьому плані є тільки відповідність наявної виробничо-технічної та технологічної баз на підприємстві тим моделям і маркам, які пропонується придбати. Найвигіднішим варіантом буде той, який найкращим чином буде відповідати цьому принципу відповідності. В іншому випадку необхідно враховувати і втрати на створення або модернізацію відповідної матеріально-технічної бази. Експертним шляхом було засновано, що для моделі DAF витратили на модернізацію складуть 6535 тис. грн, для моделі IVECO – 8700 тис. грн, для моделі Volvo – 7540 тис. грн. Моделювання варіантів стратегічного оновлення (розширення) проводилося з використанням розробленого програмного забезпечення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Показники результатів моделювання стратегічного оновлення

Показники	Варіанти		
	1	2	3
Модель транспортного закладу	DAF XF105	IVECO STRALIS AT440S42T	Volvo FH D16
Кількість одиниць	10	12	10
Кількість випуску на лінію	19,0	17,0	19,0
Автомобіледні в господарстві	3650	4380	3650
Автомобіледні в роботі	611	944	611
Витрати на паливо, тис. грн (9,6 грн/л)	1670,4	1904,3	1753,9
Витрати на мастильні матеріали, тис. грн	639,4	767,3	639,5
Витрати на запчастини, тис. грн	784,2	1044	1085,7
Витрати на шини, тис. грн	542,25	650,7	542,25
Амортизація, тис. грн	653,5	870	754
Фонд заробітної плати з відрахуваннями, тис. грн.	544,4	665,3	544,4
Собівартість, тис. грн.	4834,15	5901,6	5319,75
Інвестиції на розвиток МТБ, тис. грн.	6535	8700	7540
Дохід, тис. грн.	6090	6786	6090
Чистий прибуток, тис. грн.	1255,85	844,4	770,25

Показники ефективності реалізації варіантів стратегії розвитку по рухомому складу наведені в табл. 3.6-3.7.

Таблиця 3.6 - Зведені показники ефективності реалізації варіантів стратегії розвитку по рухомому складу

Показники	Варіанти		
	1	2	3
Модель автомобіля	DAF XF105	IVECO STRALIS AT440S42T	Volvo FH D16
Кількість автомобілів	10	12	10
Обсяг інвестицій, тис. грн	6535	8700	7540
Теперішня вартість варіанту, тис. грн	7716,65	5188,47	4732,5
Чиста вартість варіанту, тис. грн	1181,65	-3511	-2807,2
Індекс доходності	1,18	0,61	0,63
Термін окупності, років	7 років	16 років	12 років
Внутрішня ставка доходності	0,09	0,07	0,07

Таблиця 3.7 - Показники ефективності реалізації варіантів стратегії розвитку рухомого складу ПАТ «КВК«Рapid» на 2014-2023 рр.

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Варіант 1 DAF XF105										
Відсоткова ставка, % (r)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Норма дисконтування в період, $(1+r)^t$	1,1	1,21	1,331	1,46	1,61	1,77	1,94	2,14	2,35	2,59
Прибуток за період, тис. грн (CF)	1255,85	1255,85	1255,85	1255,85	1255,85	1255,85	1255,85	1255,85	1255,85	1255,85
Грошовий потік, тис. грн $(CF/(1+r)^t)$	1141,68	1037,89	943,54	857,76	779,78	708,89	644,45	585,86	532,60	484,18
Інвестиції, тис. грн (I)	6535									
Чиста приведена вартість, тис. грн. $(NPV=CF/(1+r)^t) - I$	-5393,32	-4355,43	-3411,89	-2554,12	-1774,34	-1065,45	-421,00	164,87	697,47	1181,65
Варіант 2 IVECO STRALIS AT440S42T										
Відсоткова ставка, % (r)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Норма дисконтування в період, $(1+r)^t$	1,1	1,21	1,33	1,46	1,61	1,77	1,95	2,14	2,35	2,59
Прибуток за період, тис. грн (CF)	844,4	844,4	844,4	844,4	844,4	844,4	844,4	844,4	844,4	844,4
Грошовий потік, тис. грн. $(CF/(1+r)^t)$	767,64	697,85	634,41	576,74	524,31	476,64	433,31	393,92	358,11	325,55
Інвестиції, тис. грн. (I)	8700									
Чиста приведена вартість, тис. грн. $(NPV=CF/(1+r)^t) - I$	-7932,3	-7234,5	-6600,1	-6023,37	-5499,06	-5022,4	-4589,11	-4195,2	-3837,1	-3511,5
Варіант 3 Volvo FH D16										
Відсоткова ставка, % (r)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Норма дисконтування в період, $(1+r)^t$	1,1	1,21	1,331	1,46	1,61	1,77	1,94	2,14	2,35	2,59
Прибуток за період, тис. грн (CF)	770,25	770,25	770,25	770,25	770,25	770,25	770,25	770,25	770,25	770,25
Грошовий потік, тис. грн. $(CF/(1+r)^t)$	700,23	636,57	578,70	526,09	478,26	434,79	395,26	359,33	326,66	296,96
Інвестиції, тис. грн. (I)	7540									
Чиста приведена вартість, тис. грн. $(NPV=CF/(1+r)^t) - I$	-6839,77	-6203,20	-5624,50	-5098,41	-4620,15	-4185,36	-3790,1	-3430,7	-3104,1	-2807,1

Аналіз результатів роботи придбаного рухомого складу при реалізації запроваджених варіантів показує, що не всі вони є прибутковими. Найбільший дохід отримується при реалізації варіанту 1, при тому що найбільші витрати підприємство може понести при реалізації 2 варіанту. Чистий прибуток при цьому є найбільшим при реалізації варіанту 1, до того ж і термін окупності цього варіанту є найменшим з усіх в складає 6 років. Слід зазначити, що, окрім суто економічної доцільності впровадження проекту з розширення автомобільного парку ПАТ «КВК «Рapid», необхідно враховувати і доцільність впровадження нових екологічних стандартів формату Євро-5 та Євро-6. Справа в тому, що всі запропоновані для придбання вантажівок мають двигуни стандарту Євро-5, і при цьому легко переналаштовуються під стандарт Євро-6, який буде впроваджений в Європейському Союзі в 2015 році.

Екологічний стандарт Євро-5, регулюючий вміст шкідливих речовин у вихлопних газах, є обов'язковим для всіх нових вантажних автомобілів, що продаються на території ЄС, а також для перевізників, які будуть проваджувати свою діяльність на території ЄС починаючи з 2013 року. Хоча формально встановлення стандарту Євро-5 в ЄС відбулося ще в 2009 році. Важливість використання в діяльності ПАТ «КВК «Рapid» рухомого складу саме з стандартом Євро-5 та Євро-6 пояснюється тим, що в такий спосіб підприємству буде набагато легше захопити великі сегменту ринку вантажних перевезень, оскільки на сьогодні екологічний критерій є чи не найважливішим критерієм при виборі європейськими споживачами транспортних підприємств, оскільки досить вагомо впливає на собівартість послуг. Перевізники, які не дотримуються екологічних стандартів, сплачують великі штрафні санкції, а також додаткові митні платежі при транспортуванні вантажів навіть всередині ЄС.

Таким чином, відповідність вантажівок, які планується придбати в рамках реалізації запропонованого проекту, екологічному класу Євро-5 дасть змогу не лише скоротити витрати при транспортуванні вантажів через

зменшення експортних мит при їх експорті та перетині ними кордону з ЄС, а і значно підсилить конкурентні переваги ПАТ «КВК «Рapid».

3.4 Розробка пропозицій та визначення перспективних напрямів розвитку автотранспортного підприємства

На основі аналізу вхідних даних про підприємство ПАТ «КВК «Рapid»: організаційної структури, господарсько-економічної діяльності, фінансових результатів, – та після проведення комплексного ґрунтовного дослідження умов, в яких підприємство функціонує та його зовнішнього середовища, а також ґрунтуючись на результати моделювання напрямку організації перевезень, були визначені можливості його подальшого розвитку. Незважаючи на те, що ПАТ «КВК «Рapid» займає конкурентну маркетингову позицію на ринку, аналіз фінансового стану продемонстрував наявність таких негативних тенденцій, як брак ліквідності та нестача тимчасово вільних коштів. Порівнюючи результати з іншими учасниками ринку, стає зрозуміло, що фінансові показники є тенденційними для галузі в цілому та пояснюються негативним впливом глобальної фінансово-економічної кризи і загальнооекономічним спадом. Водночас конкурентна позиція підприємства означає наявність потенціалу його розвитку, а PESTLE- та SWOT-аналізи демонструють і вектор такого розвитку для ПАТ «КВК «Рapid» – розширення збуту послуг з вантажоперевезень автомобільним транспортом на міжнародному ринку. Справа в тому, що останні політичні події свідчать про можливість скорочення вантажоперевезень із країнами СНД: Росії та Білоруссю, тому топ-менеджменту ПАТ «КВК «Рapid» слід зосередити увагу на такому напрямку як Румунія, Болгарія, Туреччина. Німеччина та країни Центральної Європи на сьогодні не можуть вважатися перспективним ринком через їх залежність від позиції Росії стосовно України. Ринок Східної Європи значною мірою охоплений діяльністю підприємства ПАТ «КВК «Рapid», разом з тим ринок Південно-східної Європи на сьогодні вважається

одним із стабільно-зростаючих через підвищення цих магістральних коридорів у відносинах Європа-Азія-Африка після подій, які унеможливили рух товарів через Північну Африку.

Для того, щоб ефективно та в повному обсязі реалізувати стратегію розширення, запропоновану вище, необхідно створити належне організаційне забезпечення. В цьому контексті напрямом розвитку в галузі управління та менеджменту ПАТ «КВК «Рapid» є виділення маркетингової служби у внутрішньому середовищі підприємства та її інституціональне забезпечення шляхом створення відповідного структурного підрозділу. Як було встановлено під час аналізу результатів моделювання маркетингової складової діяльності ПАТ «КВК «Рapid», такого відділу в організаційній структурі підприємства не існує, що дало змогу зробити такий висновок – підприємство не є маркетингово орієнтованим, маркетингові функції виконують працівники різних відділів, узгодженість дій яких низька, важко виробити загальне бачення стану підприємства з позицій стратегічного маркетингу. Управління та координація маркетингових заходів входять до великого спектру обов'язків першого заступника генерального директора. За таких умов цілком логічно прогнозувати подальше погіршення якості маркетинговій роботі на підприємстві. З огляду на потребу охоплення нових ринків цей недолік має бути усунений.

Узагальнюючи викладене вище, можна зробити висновок, що постає об'єктивна необхідність розробки комплексу заходів з підвищення ефективності та якості маркетингової діяльності на підприємстві ПАТ «КВК «Рapid», що має втілитися через: удосконалення організаційної підсистеми забезпечення стратегічного маркетингу, розширення функціональної складової в маркетинговій роботі підприємства; розробку плану реалізації маркетингової стратегії, обраної на основі існуючого стану та конкурентних переваг ПАТ «КВК «Рapid».

Насамперед трансформацію доцільно розпочати з удосконалення організаційної підсистеми забезпечення стратегічного маркетингу, оскільки

саме маркетинговий відділ є відповідальним за подальшу реалізацію маркетингової стратегії підприємства.

Світовий та вітчизняний досвід у сфері теоретико-методологічного забезпечення маркетингової діяльності суб'єктів господарювання свідчить про те, що перебудова організаційних фірмових структур управління з метою орієнтації їх на маркетинг – це складний процес, що вимагає ретельної підготовки і участі в ньому не лише керівного складу, але і всього персоналу. Впровадження маркетингу в організаційні структури фірм найчастіше відбувається за двома головними напрямками: шляхом створення спеціалізованої служби або відділу маркетингу і шляхом модернізації інших основних служб з метою їх більшої адаптації до вимог ринку і більш оперативної реакції на зміни зовнішнього середовища. Важливими є питання визначення місця маркетингового підрозділу в організаційній структурі підприємства та статусу керівника маркетингової служби в управлінській ієрархії підприємства.

Маючи низький статус, керівник позбавлений дієвих важелів впливу на інші структурні підрозділи в контексті реалізації комплексу маркетингу на підприємстві, а сам відділ може перетворитися на суто статичну структурну одиницю без реальних інструментів виконання задекларованих завдань. У такому разі це буде зайва структура, що збільшує витрати і ускладнює управлінські проблеми. Забезпечити високий статус маркетингового підрозділу необхідно шляхом підпорядкування відділу або служби маркетингу безпосередньо генеральному керівникові або його першому заступникові. Проте це не дасть бажаних результатів за відсутності розширення прав підрозділу, закріплення за ним функцій, які дозволяють з позицій маркетингу реально впливати на рішення щодо просуванню послуг з урахуванням ринкового попиту, вибору цільових ринків збуту, формуванню та здійсненню збутової, цінової, рекламної політики тощо.

Організаційна структура ПАТ «КВК «Рapid» побудована за лінійним принципом, що є перевагою для створення маркетингового відділу. Лінійна

організація маркетингу найпростіша з точки зору її управління. Вона характеризується чіткістю в розподілі компетенцій та відповідальності, стандартизації процесів управління, що дає змогу ефективно функціонувати в широкій розгалуженій структурі великого транспортного підприємства. Але в умовах розширення діяльності та роботи на різних ринках збуту результативність функціонування відділу може знизитися через такі недоліки як проблеми у координації дій; неможливість прийняття рішень на рівні відділу та необхідності їх передачі на більш високий щабель управління, що позбавляє такі рішення оперативності, а відтак і ефективності.

З огляду на це, вбачається доцільним розмістити новостворений відділ маркетингу ПАТ «КВК «Рapid» в прямому підпорядкуванні першому заступнику генерального директора. Таким чином маркетингові функції з першого заступника перейдуть до цілого відділу висококваліфікованих працівників на чолі з керівником відділу. Перший заступник, маючи досвід в забезпеченні процесів маркетингу, повинен поставити чіткі завдання перед відділом та забезпечити належний контроль за їх виконанням. Також така диверсифікація є оптимальною з точки зору налагодження зв'язків із планово-економічним відділом, як структурним підрозділом відповідальним за акумуляцію надзвичайно важливої інформації для роботи маркетологів: фінансові можливості підприємств, тенденції галузі тощо. Тісні зв'язки дають змогу отримувати цю інформацію швидко та без втрат часу, обробляти її та узгоджувати маркетингове планування з загальнофірмовим, беручи до уваги фінансові резерви підприємства.

Для укомплектування штату відділу маркетингу такого великого та розгалуженого підприємства як ПАТ «КВК «Рapid» необхідним є залучення не менш як 5 спеціалістів, у тому числі керівника відділу. Набір та розстановку персоналу повинен виконати відділ кадрів за участі першого заступника генерального директора при відборі претендента на місце керівника відділу маркетингу. Таким чином, у відділі маркетингу пропонується створити такі посади (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Забезпечення кадрового складу відділу маркетингу ПАТ
«КВК «Рapid»

Посада	Кількість штатних одиниць	Основні посадові обов'язки
Керівник відділу маркетингу	1	Організація роботи відділу, участь у розробці стратегічних та тактичних маркетингових планів, узгодження питань з фінансування маркетингових заходів, організація зв'язків з іншими відділами, проведення зустрічей, звітність перед керівництвом
Маркетолог	2	Збір та аналіз маркетингової інформації, побудова планів, розробка маркетингових заходів, розрахунок їх ефективності, оцінка впровадження маркетингових дій
Менеджер з організації транспортних послуг	1	Дослідження ринку збуту, виявлення зон недоволеного попиту, пошук нових клієнтів, налагодження сталих зв'язків з клієнтами, розробка програм лояльності, розсилка бізнес-пропозицій, аналіз розвитку збуту підприємства
Менеджер з реклами	1	Розробка та проведення рекламних кампаній, звітність після їх виконання, розробка макетів, копірайтинг, наповнення сайту, ведення поточної реклами в ЗМІ, мережі Інтернет, моніторинг відгуків про фірму, створення позитивної репутації про неї
ВСЬОГО	5	

Далі слід визначитися з основними витратами на створення маркетингового відділу, виходячи із витрат на оплату праці та загальних витрат на забезпечення автоматизованого робочого місця кожного менеджера і роботи відділу в цілому, розрахунок яких наведено у Додатку 3. У результаті отримуємо суму 460 680 грн – це витрати на утримання відділу маркетингу на перший рік його функціонування. У подальшому ця стаття видатків буде значно меншою, оскільки до її складу не включатимуться витрати, пов'язані із створенням автоматизованого робочого місця менеджера. Також для відділу маркетингу необхідно розробити Положення про відділ, в якому будуть окреслені його структура, основні функції та завдання, права та відповідальність працівників. Проект Положення представлений у Додатку М. Ґрунтуючись на запропонованому Проекті, а саме – виходячи з положень Розділу 6, наведемо основні інформаційні канали та зв'язки, що поєднують маркетинговий відділ з іншими структурними одиницями підприємства (Додатки Ж, И). Необхідність визначення місця відділу маркетингу (далі – Відділ) у структурі підприємства обумовлюється

важливістю реалізації покладених на нього завдань в максимально повному обсязі та в найбільш короткі строки.

Суто ієрархічно Відділ підпорядковується першому заступникові та знаходиться на третій ланці в системі управління поряд із відділами транспорту і логістики, митного обслуговування, планово-економічним відділом, бухгалтерією. У самого Відділу в підпорядкуванні не має жодного структурного підрозділу, проте існує низка підрозділів (Додаток К), які входять до його сфери впливу. Це означає, що між Відділом та відповідними підрозділами існують тісні взаємозв'язки в маркетинговій сфері. Лише в процесі реалізації маркетингової стратегії Відділом може відбуватися регулювання та корегування окремих процедур чи маркетингових заходів, участь у яких беруть зазначені підрозділи, але подібного роду координація відбувається із залученням першого заступника та керівника служби міжнародних перевезень.

Таким чином, в своїй діяльності та в процесі реалізації загальної маркетингової стратегії підприємства Відділ безпосередньо співвідноситься із такими структурними підрозділами:

– з відділом транспорту і логістики та відділом митного сервісу: в процесі реалізації комплексу маркетингових заходів, спрямованих на посилення позицій підприємства на внутрішньому ринку – Відділ регулюватиме та координуватиме їх діяльність; в процесі відносин з клієнтами, контрагентами та органами державної влади в рамках реалізації контрактних зобов'язань та формування позитивного іміджу підприємства – Відділ координуватиме їх діяльність, супроводжуватиме контракти; в процесі узгодження асортиментної політики та політики управління якістю – Відділ регулюватиме їх діяльність;

– з відділом логістики та відділом міжнародних перевезень, що перебувають в підпорядкуванні служби міжнародних перевезень: в процесі реалізації міжнародної маркетингової стратегії (виходу на нові ринки, розробки маркетингових заходів з охоплення максимальної кількості

потенційних клієнтів, налагоджуванні маркетингових комунікацій з потенційними партнерами) – Відділ регулюватиме та координуватиме; в процесі укладання договорів із клієнтами, розробки та налагоджуванні довгострокових форм співробітництва, пільгових схем оплати послуг тощо – Відділ регулюватиме та координуватиме їх діяльність; в процесі узгодження асортиментної політики та політики управління якістю – Відділ координуватиме їх діяльність;

– з планово-аналітичним відділом та бухгалтерією: відбуватиметься взаємоузгодження початкових обсягів витрат на реалізацію маркетингової стратегії, пошук джерел фінансування маркетингових заходів та в подальшому корегування кошторису витрат.

Як вбачається з викладеного вище, на підприємстві виокремлюється чотири форми співробітництва Відділу маркетингу в процесі реалізації маркетингової стратегії підприємства з іншими структурними підрозділами:

– координація діяльності – оперативний моніторинг стану виконання маркетингової стратегії, узгодження плану реалізації тих чи інших заходів, контроль результатів;

– регулювання діяльності – оперативне управління процесом реалізації маркетингових заходів, моніторинг досягнення маркетингових цілей, внесення пропозицій до керівництва відповідних структурних підрозділів щодо реалізації тих чи інших функціональних та організаційних змін;

– координація та регулювання діяльності – поєднання двох вказаних вище функціональних напрямків;

– взаємоузгодження та корегування обсягів фінансування маркетингової стратегії – виявлення можливостей та обсягів фінансування процесу реалізації маркетингової стратегії, встановлення лімітів фінансування на різних етапах впродовж року, оперативне внесення змін в план реалізації з огляду на тенденційні зміни (зменшення) обсягів фінансування.

Отже, Відділ маркетингу, який пропонується створити на ПАТ «КВК «Рapid», буде мати широкі повноваження в сфері реалізації маркетингової стратегії, в тому числі важелі впливу на діяльність інших структурних підрозділів, що не виходить за межі підсистеми маркетингу (Додаток Л). Заломлюючи теоретичні засади функціонування запропонованої концептуальної моделі забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень, а також практичні аспекти реалізації розробленої моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу, можна цілком обґрунтовано стверджувати, що Відділ маркетингу, який буде створено ПАТ «КВК «Рapid», зосереджуватиме в собі організаційну, інструментальну та функціональну складові маркетингової підсистеми підприємства.

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).

Конкурентна ринкова позиція, такі переваги як власний розгалужений автопарк та наявність інфраструктурних об'єктів, використання сучасних технологій вантажоперевезень, усталені зв'язки з постачальниками та партнерами дають змогу обґрунтувати вибір базової маркетингової та конкурентної стратегії для ПАТ «КВК «Рapid» та визначити її як стратегію послідовника на основі базової маркетингової стратегії економії на витратах. Здійснюючи цю конкурентну стратегію, ПАТ «КВК «Рapid» не бере участі в «ціновій боротьбі» лідерів ринку, стабілізує фінансові показники, захищає свою частку на українському ринку вантажних автоперевезень, та розширює

діяльність на міжнародному ринку. Стратегія передбачає прагнення до покращення якості послуг, зниження витрат, тим самим створюючи підприємству високий міжнародний імідж та велику базу постійних клієнтів, що дає змогу отримувати гарантовану частину прибутку.

Маючи можливості збільшити обсяги вантажних автоперевезень на ринку Європи, для ПАТ «КВК «Рapid» пропонується розширити діяльність у таких країнах як Болгарія, Угорщина та Туреччина. Добросусідські стосунки, якісні шляхи, двосторонні торговельні договори між Україною та цими країнами, а також постійне підвищення рівня товарообігу дають змогу зробити висновок про ефективність розвитку діяльності підприємства саме на ринку вантажних автоперевезень в цих країнах.

Статистичні дані свідчать про поступове збільшення сумарного показника товарообігу між Болгарією, Угорщиною та Туреччиною (табл. 3.9, 3.10). Крім того, наявні показники експорту та імпорту демонструють тренд до зростання їх обсягів в майбутньому.

Таблиця 3.9 - Товарообіг між Україною та Болгарією, Угорщиною, Туреччиною за 2010-2013 рр.

Країна	Експорт, тис. дол. США				Імпорт, тис. дол. США			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Болгарія	395540,1	450928,7	755413,8	568755,4	151763,5	217997,7	269654,6	280535,1
Угорщина	730223,1	860084,3	1340723,2	1510219,0	678320,9	1214630,6	1326706,9	1159568,4
Туреччина	2126526,4	3026668,7	3748582,0	3685112,6	952243,6	1298282,2	1481242,1	1951858,2

Джерело: [29; 30http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/ztt/ztt_u/arh_ztt2012.html]

У торгівлі з Туреччиною Україна має найбільш позитивне сальдо серед усіх своїх зовнішньоторговельних партнерів. Туреччина займає друге місце серед споживачів українських експортних товарів.

Таблиця 3.10 - Товарообіг між Україною та Болгарією, Угорщиною, Туреччиною за 2014 рік

Країна	Експорт		Імпорт		Сальдо
	тис. дол. США	у % 2013 р.	тис. дол. США	у % 2013 р.	
Болгарія	227388,0	87,6	107220,3	124,0	120167,7
Угорщина	703946,3	109,0	500212,5	98,2	203733,8
Туреччина	1638796,6	104,5	733618,6	102,9	905178,1

Джерело: [44]

У 2013 році товарообіг склав 5 млрд 637 млн дол. США, а в 2014 року показники експорту та імпорту товарів між Україною та Туреччиною перевищили аналогічні показники попереднього року та продовжують нарощувати оберти. Серед товарів українського експорту до Туреччини переважають сировина: сталевий прокат, корисні копалини (вугілля, мінеральні добрива та різні продукти хімічної галузі). Імпорт з Туреччини представлений текстильними виробами, продукцією машинобудівного комплексу, сільськогосподарськими товарами, побутовою хімією. Протягом останніх років постійно збільшується показник експорту з Угорщини. У 2013 році від досяг 1 млрд 510 млн дол. США. Показник товарообігу у 2013 році склав 2 669 787,4 тис. дол. США. Імпорт дещо знизився, однак до кінця року може вийти на попередній результат.

Аналіз товарної структури українського експорту до Угорщини свідчить про те, що в 2013 р., так само як і в минулі роки, її формували як «традиційні» товарні позиції (енергоносії, мінеральна сировина та напівфабрикати), так і готова продукція (машини, обладнання, механізми, апаратура тощо). Структура українського імпорту з Угорщини вказує на стабільну товарну структуру імпорту: лікарські засоби, засоби радіо- та телезв'язку, хімічна та електропродукція, корми для годівлі тварин [44].

Що стосується торговельних відносин з Болгарією, то тут домінує імпорт. Показник товарообігу за 2013 року перевищує аналогічні показники попереднього року на 24 %. Це дає змогу загальному показнику товарообігу

поступово зростати, навіть при помірному зменшенні експорту з України. Показник товарообігу у 2012 році склав 849290,5 тис. дол. США. Основними товарами, що експортуються з України до Болгарії є: продукти та сировина чорної металургії, енергетичні ресурси, насамперед, вугілля та коксові матеріали, машини, обладнання, механічні пристрої. Болгарський експорт представлено переважно продукцією фармацевтичної галузі.

Розглянувши основні товарні позиції експорту та імпорту із зазначеними країнами, можна дійти висновку про можливість використання наявного автопарку ПАТ «КВК «Рapid» – автопоїздів та причепів – для перевезення товарів приладобудівної галузі, продукції АПК, легкої промисловості, товарів хімічного виробництва, беручи до уваги, що перевезення продукції видобувної та металургійної галузей в основному забезпечується залізничним та морським транспортом.

Для новоствореного Відділу маркетингу його першим завданням буде дослідження ринку вантажних автоперевезень в Угорщині, Болгарії, Туреччині, виявлення зон невдоволеного попиту, аналіз діяльності конкурентів на цих ринках, пошук нових клієнтів та стимулювання збуту послуг підприємства, розширення рекламних заходів ПАТ «КВК «Рapid» у цих країнах. Провідне місце серед завдань новоствореного Відділу маркетингу посідатиме дослідження ринку вантажних автоперевезень в Угорщині, Болгарії, Туреччині, а саме: виявлення потенційних конкурентів ПАТ «КВК «Рapid» (табл. 3.11-3.12) та пошук можливостей для конкурентної боротьби з ними.

Таблиця 3.11 - Потенційні конкуренти ПАТ «КВК «Рapid» на ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом у Туреччині

Назва компанії	Місто розташування	Кількість персоналу, осіб.	Послуги	Власний автопарк (кількість вантажівок)
Demiral Nakliyat Ltd. Şti	Стамбул	200	Габаритні вантажі, рефрижератори, митне оформлення	+ (>170)
Oba Lojistik Otomotiv Tic.Ltd. Şti	Стамбул	140	Вантажоперевезення до 120м ³ , логістичні послуги	+(>115)

Продовження таблиці 3.11

Logitrans Lojistik ve Tasimacilik Org.Ltd.Sti	Стамбул	70	Консолідовані перевезення, рефрижератори, габаритні перевезення, цінні вантажі, послуги брокерів, страхування,	+ (>55)
EximTrans Uluslararası Nakliyat Tic.LTD.Sti	Ізмір	70	Вантажоперевезення автотранспортом до 20т и об'ємом від 86 до 120 м ³	+ (>70 в лізингу та >50 – обслуговують маршрути)
M.G.T. Transport A.S.	Стамбул	40	Вантажні перевезення до України та Росії до 20 т.	+ (>30)

Слід зауважити, що аналіз ринку вантажних перевезень Туреччини обмежувався лише підприємствами, які обслуговують її Азійську частину та найбільший порт – Стамбул. Виходячи з цього, основними конкурентами для ПАТ «КВК «Рapid» є Demiral Nakliyat Ltd. Şti – один із найбільших вантажоперевізників; Logitrans Lojistik ve Tasimacilik Org.Ltd.Sti – один з найпотужніших логістичних операторів; M.G.T. Transport A.S. – орієнтується переважно на ринок України. Сильними сторонами двох перших підприємств є достатньо диверсифікований та великий за кількістю транспортних засобів рухомий склад, що включає переважно автопотяги. Однак, як засвідчує аналіз внутрішнього ринку вантажоперевезень Туреччини, обидва ці підприємства орієнтуються саме на нього, лише в деяких випадках обслуговуючи транспортні потоки до Німеччини. Сильною стороною M.G.T. Transport A.S. – є наявність усталених зв'язків із українськими та російськими партнерами й клієнтами, що дає змогу постійно забезпечувати навантаження власного рухомого складу. Що ж стосується слабких можливостей для ПАТ «КВК «Рapid» подолання будь-яких конкурентних переваг турецьких операторів вантажоперевізників – усталеність політичного забарвлення зовнішньоекономічних відносин. Тобто історично склалося, що товарообіг між Туреччиною та сусідньою Болгарією незначний, та, крім того, Туреччина майже не використовує Болгарію як транзитну країну для доступу на український чи російський ринки. Але у випадку з Україною, транспортна інфраструктура Болгарії цілком прийнятна для здійснення транзиту вантажів

на шляху до Туреччини, що дає змогу ПАТ «КВК «Рapid» розвивати цей напрямок міжнародних вантажоперевезень.

Щодо потенційних конкурентів на ринку вантажоперевезень в Болгарії, то слід зауважити, що даний ринок розвинутий слабо (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Потенційні конкуренти ПАТ «КВК «Рapid» на ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом у Болгарії

Назва компанії	Місто розташування	Кількість персоналу, осіб.	Послуги	Власний автопарк (кількість вантажівок)
«МЕГАТОPIЯ» ЕООД	Свиленград	135	Перевезення цілих та групажних вантажів, тентові та рефрижераторні перевезення, небезпечних вантажів, логістичні послуги, розміщення на складах	+ (>100)
TIVA Com	Русе	120	Вантажоперевезення, експедиція, митне оформлення	+ (>100)
ATH-ТРАНС ЕООД	Свиленград	75	Перевезення вантажів до 110 м ³ , консолідовані вантажі, митні та експедиційні послуги	+ (>55)
TARA KOMERS LTD	Смолян	50	Габаритні вантажоперевезення, ескпедитування	+ (>47)
Marvik Trade ЕООД	Русе	25	Перевезення вантажів до 120 м, експедиція логістика, митне оформлення	+ (>17)

Найбільшими конкурентами, виключно виходячи з величини автопарку, є «МЕГАТОPIЯ» ЕООД та TIVA Com. Однак насправді обидва підприємства мають значно нижчий ринковий потенціал та конкурентну позицію стосовно ПАТ «КВК «Рapid». Крім того, вихід ПАТ «КВК «Рapid» на ринок Болгарії розглядається як необхідний крок на шляху до виходу на ринок вантажоперевезень Туреччини, оскільки саме через Болгарію здійснюватиметься транзит вантажів. Використовуючи на ПАТ «КВК «Рapid» нові логістичні концепції та методики, вбачається можливим здійснювати пошук клієнтів послуг вантажоперевезень за напрямком Україна-Болгарія, а вже на зворотному шляху охопити товаропотоки з Туреччини, тим більше що для цього сприяє географічне розташування основного транспортного вузла – Стамбулу. Дані потенційних конкурентів на ринку Угорщини наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 - Потенційні конкуренти ПАТ «КВК «Рапід» на ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом в Угорщині

Назва компанії	Місто розташування	Кількість персоналу, осіб.	Послуги	Власний автопарк
Ildiko-Trans KFT	Будапешт	50	Тентові та рефрижераторні перевезення, експедиція	+ (>40)
ПП Силаді	Будапешт	50	Вантажоперевезення, митне оформлення, логістика	+ (>38)
Trans-Carrier Trading GmbH	Будапешт	40	Консолідовані вантажні перевезення будь-яких вантажів, митні та експедиційні послуги, страхування	+ (>25)
KTD-Hungary Kft	Будапешт	25	Габаритні вантажоперевезення, ескпедитування	+ (>19)

Як свідчать результати аналізу, найбільші міжнародні автоперевізники вантажів розташовані у Туреччині. У цій країні розвинутий ринок вантажоперевезень автомобільним транспортом, застосовуються консолідовані перевезення, багато підприємств надає послуги всіх видів перевезень вантажів, багато компаній мають великий власний рухомий склад. Додаткові послуги вантажоперевізників теж широко представлені: це і логістичні, і митні, і експедиторські послуги, розміщення вантажів на складах тощо. Менш розвинута галузь автоперевезень вантажів у Болгарії, де ринок представлений підприємствами середнього розміру, часто в наявності є власні автотранспортні засоби, але паралельно залучаються інші перевізники-партнери та приватні перевізники-фізичні особи. Центрами транспортної галузі є міста Русе та Свиленград, завдяки вдалим транспортним розв'язкам. Угорський ринок вантажних автоперевезень представлений загалом малими підприємствами та приватними перевізниками-фізичними особами, ринок розвинутий слабо, новітні технології управління логістикою та якістю послуг практично не застосовані. Транспортний склад підприємств перевізників автомобільним транспортом невеликий, багато перевізників обирають спеціалізацію на якомусь конкретному виді перевезень.

Враховуючи викладене вище, можна зробити висновок, що ПАТ КПК «Рapid» досить легко зможе знайти замовників на ринку Болгарії та Угорщини, користуючись сучасними технологіями пошуку клієнтів: директ-мейл, розсилка комерційних пропозицій по підприємствах, реклама у місцях концентрації потенційних клієнтів, оголошення у спеціальній пресі, телефонні продажі тощо. Для просування на ринку вантажних автоперевезень Туреччини таких заходів може бути замало, висока конкуренція обумовила важкість входження на ринок нових суб'єктів. Тому дієвими заходами можуть стати особисті перемовини з представниками великих імпортуєчих чи експортуєчих підприємств, дослідження цінової політики конкурентів та розробка більш вигідних пропозицій для замовників. У цьому випадку неможливо обійтися без використання зведених баз даних закордонних експортерів та імпортерів продукції. Широко відомим способом складання списку потенційних покупців є міжнародні виставки або презентації на торговельних ярмарках. Це джерело є особливо ефективним, оскільки такі ярмарки привертають увагу потенційних замовників послуг з перевезень. Запропоновані напрями розвитку ПАТ КПК «Рapid» та алгоритм досягнення поставлених у рамках кожного з них цілей доцільно відобразити застосовуючи розроблену та викладену вище Модель організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу. Що правда для зручності відобразимо лише етапи «Розробки проекту», «Розробки плану реалізації та «Реалізації проекту» (рис. 3.6).

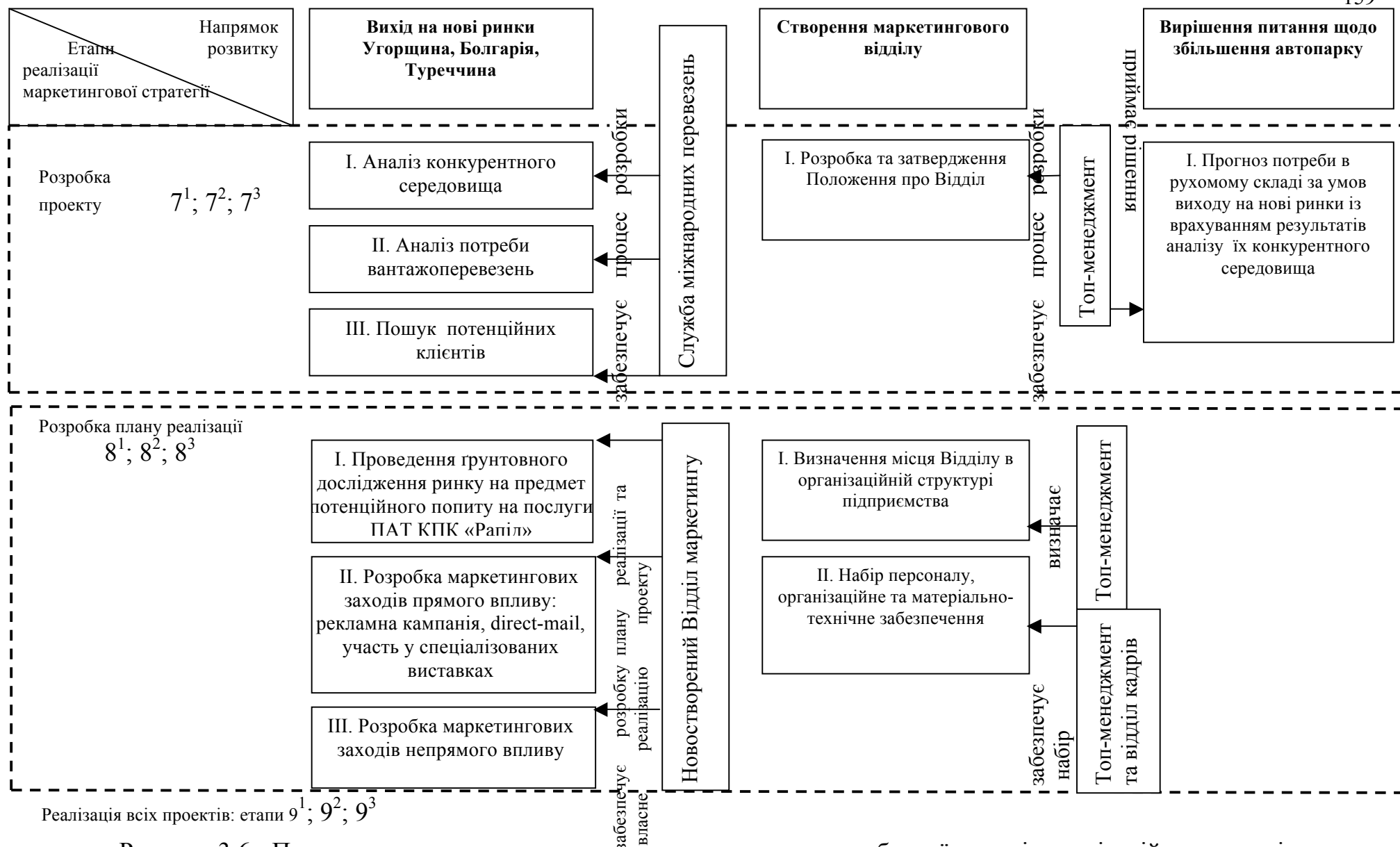


Рисунок 3.6 - Приклад практичного часткового застосування розробленої моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу в умовах реалізації напрямів розвитку ПАТ КПК «Рapid»

Схематичне зображення практичного застосування запропонованої Моделі є достатньо умовним та не відображає часової складової. Застосовуючи найпростіший мережевий метод організації бізнес-процесів послідовність реалізації етапів: «Розробки проекту», «Розробки плану реалізації та «Реалізації проекту» – матиме такий вигляд (рис. 3.7.).

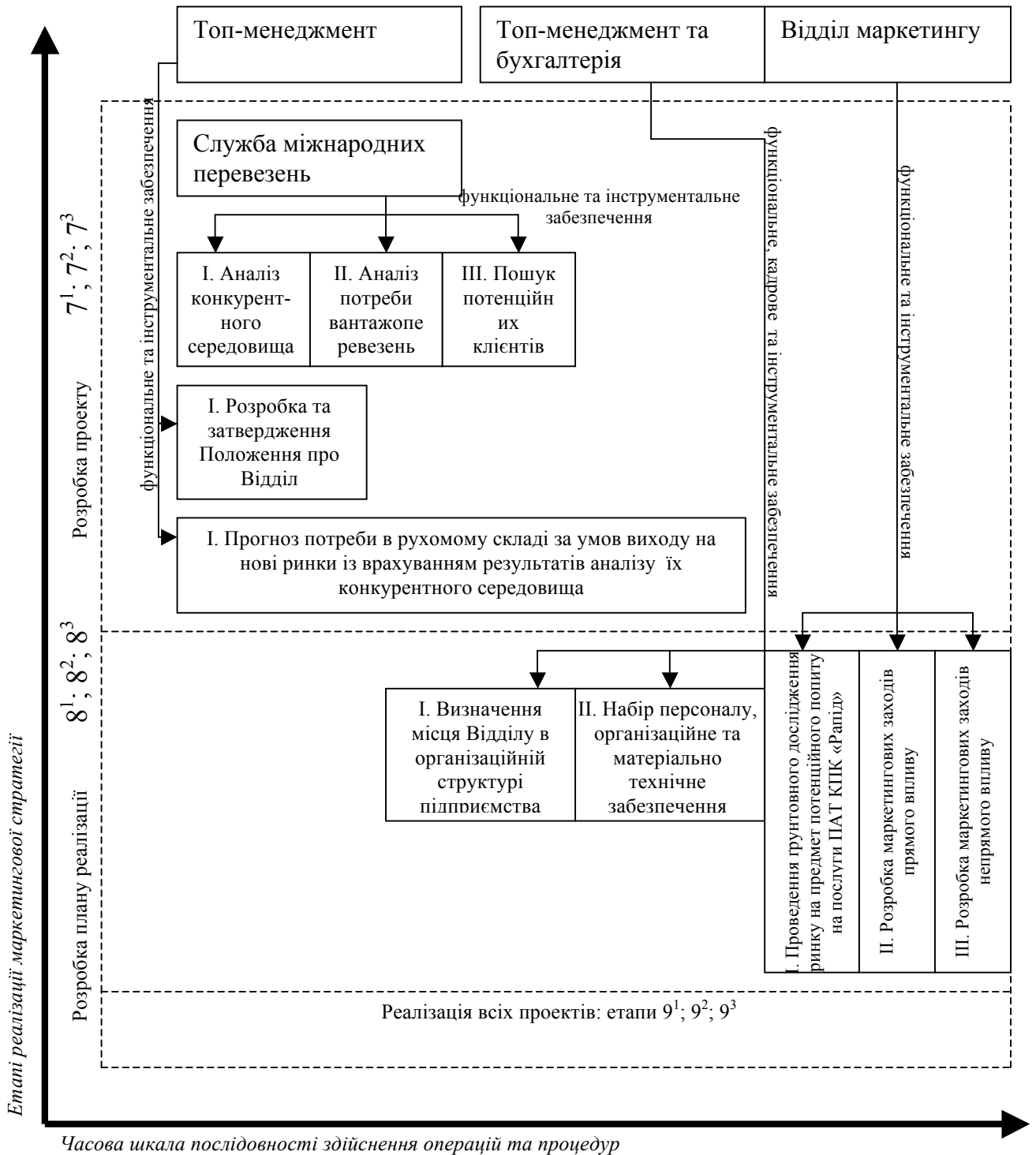


Рисунок 3.7 - Послідовність виконання процедур у рамках реалізації напрямів ПАТ КВК «Рapid» за методикою мережевого планування

Отже, практичне застосування концептуальної моделі забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах вантажних перевезень автомобільним транспортом та розробленої в рамках неї моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу є надзвичайно складним управлінським процесом, який вимагає не лише консолідації всіх наявних внутрішніх ресурсів підприємства, але й використання новітніх технологій менеджменту. Реалізація запропонованих в рамках даного дисертаційного дослідження напрямів розвитку ПАТ «КВК «Рapid» за допомогою такого складного механізму, з одного боку, вважається вдалим поєднанням сукупності складових забезпечення стратегічного маркетингу, з іншого – за прогнозами, – дозволить підприємству досягнути нового якісного стану, перетворившись на одного з лідерів вітчизняного та закордонного ринків вантажоперевезень.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Запропоновано теоретичне обґрунтування концептуальної моделі забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень, в рамках якої органічно поєднуються організаційна, функціональна, інструментальна, ресурсна та нормативно-правова складові. Вони всі тісно пов'язані між собою, що забезпечує синергетичний ефект в процесі досягнення цілей маркетингової стратегії.

2. Запропоновано Імітаційну модель організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільних вантажних 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 напрямів розвитку. Вона включає в себе

сорок етапів, причому не всі є послідовними, деякі є логічно-паралельними, а деякі навіть зворотними, залежно від цілей та результатів, що досягаються на кожному з них. Економічна складова даної Імітаційної моделі полягає у матеріально-технічному забезпеченні підприємства та можливих витратах на його покращення; організаційна – у необхідному кадровому та структурно-функціональному забезпеченні процесів безпосередньої розробки та реалізації маркетингової стратегії.

3. З метою подальшого підвищення ефективності діяльності ПАТ «КВК «Рapid» було розроблено та запропоновано декілька варіантів стратегій розширення рухомого складу. Вирішальним фактором в цьому плані є тільки відповідність наявної виробничо-технічної та технологічної баз на підприємстві тим моделям і маркам, які пропонується придбати. Аналіз результатів роботи придбаного рухомого складу при реалізації запроваджених варіантів демонструє, що найбільш прибутковим є проект розширення рухомого складу за рахунок придбання автомобілів моделі DAF у кількості 10 одиниць. Експертним шляхом було встановлено, що для моделі DAF витратили на модернізацію складуть 6535 тис. грн, при цьому індекс доходності складатиме 1,18, а термін окупності – 7 років. При цьому сумарний грошовий потік за 10 років реалізації проекту становить 7 716,63 тис. грн, а NPV дорівнює 1181,65 тис. грн.

4. Запропоновано три напрями подальшого розвитку ПАТ 2КПК «Рapid»: визначення доцільності та виявлення можливостей розширення автопарку; створення сучасного маркетингового відділу на підприємстві; вихід на нові закордонні ринки вантажних перевезень. Всі ці напрями пропонується реалізувати в рамках глобальних маркетингових стратегій ПАТ «КПК «Рapid»: стратегії лідерства за витратами (для внутрішнього ринку) та стратегії переслідування лідера (на закордонних ринках). Комплексна реалізація зазначених типів стратегії та відповідних заходів дасть змогу суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та виведе його на якісно новий щабель розвитку.

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 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 – 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление.– СПб.:Питер,2003.
– 544 с.
2. Абрамов, А.П. Маркетинг на транспорте. Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф. В.Г. Галабурды. Учебник для вузов / А.П. Абрамов, В.Г. Галабурда, Е.А. Иванова. – М. : Желдориздат, 2001. – 329 с.
3. Аксенова З.И., Бачурин А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий. – М.: Транспорт, 1990. – 225 с.
4. Акулинин Д.Ю. Методы оценки экономической эффективности корпоративного управления в современных российских условиях / Д.Ю. Акулинин // Экономика и финансы. 2006. № 1. – С. 11-16.
5. Анализ и оценка состояний материального потока в логистической системе «поставщик-потребитель» // Тезисы докладов VI региональной научно-технической конференции / ПГТУ. – Мариуполь : Металлургия, 1999. – С. 61.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. СПб.: Питерком, 1996. 416 с.; Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
7. Апопій В.В. Організація торгівлі / Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. Апопій 2-ге вид., перероблене та доповнене ... Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. – К. : Центр навчальної літератури, 2005 – 442 с.
8. Баран С.В. Моделювання та інформаційні засоби підтримки маркетингової діяльності гірничо-металургійних підприємств : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / С.В. Баран; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2002. – 20 с.

9. Беквит, Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг / Гарри Беквит; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 224 с.

10. Бекетов Ю.А. Проблемы стратегического развития транспортных предприятий в условиях переходной экономики / Ю.А. Бекетов, Н.И. Мисюра // Вестник Харьковского национального автомобильно-дорожного университета. — 2005. — № 29. — С. 98–102.

11. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / М. І. Белявцев, В.Н. Воробйов. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 407.

12. Беляєва С.В. Моделювання оцінювання рівня функціонування операційної системи / Беляєва С.В., Бокій В.І. // Вісник Київського національного університету технології та дизайну – №2(61), 2012 – С. 167–175.

13. Болдырев, А В Совершенствование системы менеджмента качества транспортно-потребительских услуг /А В Болдырев // Вестн Тамб ун-та Сер. Гуманитарные науки – Тамбов, 2009 – Вып. 5 (73).

14. Бондаренко Г.А. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг»/ Г.С. Бондаренко. – Харків, 2004.

15. Босняк М.Г. Вантажні автомобільні перевезення: Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.100403 «Організація перевезень і управління на транспорті (автомобільний)». – К.: Видавничий дім «Слово», 2010. – 408 с.

16. Бычков В.П. Предпринимательская деятельность на автомобильном транспорте: перевозки и автосервис: Учебное пособие. – Изд. 2-е перераб. и доп. – М.: Академический проект; Киров: Константа, 2009. – 573 с.

17. Бычков, В.П. Экономика автотранспортного предприятия: Учебник / В.П. Бычков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.

18. Вантажні перевезення (щомісячна інформація) [Електронний ресурс] Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

19. Вахрамеев Д.А. Проектирование автотранспортных предприятий: учебно-методическое пособие / Д.А. Вахрамеев, С.Е. Селифанов, В.М. Федоров. – Ижевск: ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2006. – 75 с.

20. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. – М.: Дело, 2008. – 1104 с.

21. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. – М: Гардарики, 2003. – 256 с.

22. Власенко, Д.О. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії автотранспортного підприємства [Електронний документ] / Д.О. Власенко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2012. - № 1. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>.

23. Власенко Д.О. Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств [Текст] / Д.О. Власенко// Економіка та держава. — 2014. — №1. — С. 32-35.

24. Власенко, Д.О. Концепція управління автотранспортним підприємством в умовах нестабільного економічного середовища [Текст] / Д.О. Власенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2008. – № 2, Т. 2. – С. 100-104.

25. Воркут А.И. Грузовые автомобильные перевозки. – К.: Вища школа, 1986. – 447 с.

26. Вязова Г. А. Управление развитием малого автотранспортного предприятия посредством обновления подвижного состава [Текст] / Г. А. Вязова, В. С. Попелюк // Молодой ученый. – 2011. – №1. – С. 81-84.

27. Гамаюнов, Б.П. Маркетинг и продажа услуг: книга о правильной продаже и покупке услуг / Б.П. Гамаюнов, Г.Н. Дятлова. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 413 с.

28. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – К. : Знання, 2012. – 583 с.

29. Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами [Електронний ресурс] Офіційний веб-ресурс Державного комітету статистики України – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/ztt/ztt_u/arh_ztt2012.html.

30. Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами за січень-травень 2013 року [Електронний ресурс] Офіційний веб-ресурс Державного комітету статистики України – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/ztt/ztt_u/ztt0513_u.htm.

31. Геронимус Б.Л., Цафрин Л.В. Экономико-математические методы в планировании на автомобильном транспорте. – М.: Транспорт, 1988. – 192 с.

32. Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно-економічний механізм / Т.П. Гончаренко [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2010_29/10_29_22.pdf.

33. Господарське право України: навчальний посібник. /Несилова С.В., Воронко В.С., Чебикіна Т.С. за заг. ред. С. В. Несиної. –К.: Центр учбової літератури, 2012. – 564 с.

34. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18-22. – ст.144.

35. Громов Н.Н., Персианов В.А. Управление на транспорте. – М.: Транспорт, 1990. – 336 с.

36. Громов Н.Н., Персианов В.А., Усков Н.С. и др. Менеджмент на транспорте. М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 528 с.

37. Гурч Л.М. Маркетингове дослідження ринку транспортних послуг України / Л.М. Гурч, А.М. Ченчик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика: зб. наук. праць. – Львів: Вид-во

Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – №633. – С.165-172.

38. Данченко Л.А. Маркетинг: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2005. – 300 с.

39. Данченко Л.А. Основы маркетинга. Учебное пособие. – М.: МФПА, 2003. – 239 с., с. 65.

40. Демченко Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Демченко, О.М. Маклакова. – Минск: БГЭУ, 2009. – 132 с.

41. Демченко Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Демченко. – Минск: БГЭУ, 2002. – 161 с.

42. Дергоусова А.О. Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства/ А.О. Дергоусова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2010. - №4(12). – С. 96-98.

43. Державна підтримка українського експорту. Торгівля товарами між Україною та Туреччиною [Електронний ресурс] Офіційний веб-ресурс Мінекономрозвитку України – Режим доступу: http://ukrexport.gov.ua/ukr/tovaroobig_za_kab_stat/tur/6405.html.

44. Державна підтримка українського експорту. Торгівля товарами між Україною та Угорщиною [Електронний ресурс] Офіційний веб-ресурс Мінекономрозвитку України – Режим доступу: http://ukrexport.gov.ua/ukr/tovaroobig_za_kab_stat/hun/6388.html.

45. Дихтль Е. Практический маркетинг: Учеб.пособие /Е.Дихтль, Х.Хершген; пер. с нем. А.М. Макарова; под ред. И.С.Минко. – М.:Высш.Шк., 1995. – с.255.

46. Диагностический анализ результатов деятельности грузовых автотранспортных предприятий в условиях нестабильной бизнес-среды: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: специальность 08.00.05

«Экономика и упр. нар. хоз-вом» / Стринковская Анастасия Сергеевна; [Сиб. гос. автомобил.-дорож. акад.]. – Омск: 2009. – 18 с.

47. Дмитрик Д.В. Формування стратегії розвитку транспортного підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/504>

48. Догадайло Я.В., Гнилицька Г.О. Визначення послідовності етапів оцінки конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Современные направления теоретических и прикладных исследований 2011» . Т. 18. Менеджмент и маркетинг. – Одесса: Черноморье – 2011. – С. 13-15.

49. Дон Е. Щульц Стратегические бренд-коммуникационные кампании / Дон Е. Щульц, Бет Е. Барнс. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2003. – 512 с.

50. Евдокимов Н.С. Анализ внешней среды на транспортных предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1 – С.62-70.

51. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. `Пульсирующий` менеджмент. М.: Изд-во РЭА, 1998. 236 с.

52. Емадаков Р.Ю. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности мясоперерабатывающих предприятий: на примере АПК Республики Марий Эл : дисс. к.э.н. по спец. 08.00.05. – М. – 2010.

53. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М.: «ИНФРА-М», 2007. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/org_structures.htm.

54. Загорна Т. О. Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи / Т. О. Загорна, А. Н. Стасюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №2. – С. 32-38.

55. Іванчук С.І. Умови формування антикризової стійкості автотранспортних підприємств України в системі економічної глобалізації [Текст] ... – 2011. – № 8. – с.301-305.
56. Іщенко Н.М. Маркетинг транспортних послуг. – Миколаїв: ЧДУ імені Петра Могили, 2013. – 278 с.
57. Камінська І.М. Особливості розвитку міжнародних вантажних автоперевезень в Україні // Вісник Луцького НТУ. – 2012.ю – № 7. – С. 43-47
58. Когут Ю.О. Моделювання бізнес-процесів АТП // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – 212 с.
59. Когут, Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств [Текст] : дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ю. О. Когут. – Х. : УкрДАЗТ, 2011. – 249 с.
60. Конвенція про договір міжнародного перевезення вантажів по дорогах (КДПВ) // Офіційний вісник України. – 2006. – № 34. – ст. 2415.
61. Коробів М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посібник / М.Я. Коробів. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 378 с.
62. Кородюк И. С. Региональные транспортно-логистические системы: проблемы формирования и развития : монография / И. С. Кородюк, Т. А. Прокофьева, В. И. Сергеев. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003. – 328 с.
63. Котлер Ф. Маркетинг-Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е издание. – С-Пб. : Питер, 2009. – 816 с.
64. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 9-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1200 с.
65. Криворучко О.М., Пипенко І.С. Аналіз маркетингових можливостей підприємства // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – 212 с.

66. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. – М. : Издательский дом «Технология», 2005 г. – 200 с.
67. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент / под научн. ред. Д.С. Львова. М.: Ступень. 1996. 290 с. ; Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
68. Крук М. Разработка корпоративних стратегий компании/М.Крук //ЭКО. -2001. - №6. – С.112-117.
69. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
70. Кулаков В.О. Застосування маркетингових досліджень на АТП як основна вимога ринкової економіки / В.О. Кулаков, М.С. Макеев // Вісті Автомобільно-дорожнього інституту: науково-виробничий збірник / АДІ ДВНЗ ДонНТУ. – Горлівка, 2007. – № 1(4). – С. 16-20.
71. Лавриков, И.Н. Экономика автомобильного транспорта : учебное пособие / И.Н. Лавриков, Н.В. Пеньшин; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. И.А. Минакова. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, Тамбов. – 2011. – 116 с.
72. Левицкая Л. П., Бабан С. М. Использование имитационного подхода для обоснования выбора стратегии развития транспортного предприятия. // Транспорт: наука, техника, управление. 2003. – №3. – С. 23 – 24.
73. Левицкая Л.П., Бабан С.М. Использование имитационного подхода для обоснования выбора стратегии развития транспортного предприятия. // Транспорт: наука, техника, управление. 2003. – №3. – С. 23 – 24.
74. Литовских А.М. Финансовый менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – 76 с.
75. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд – СПб. : ПИТЕР, 2000. – 276 с.

76. Маселко Т. Є. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т. Є. Маселко, С. Г. Шевченко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf

77. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т. Є. Маселко, С.Г. Шевченко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf

78. Менеджмент организации. Учебное пособие / под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатиной. М.: Инфра-М, 1995. 432 с.

79. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.:Либидь, 2004. [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://pidruchniki.ws/14430918/menedzhment/informatsiye_zabezpechennya_marketingu.

80. Міщенко С.П. Управління автотранспортними підприємствами в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.– № 38. -2012. – С . 132-142.

81. Наumenко А.П., Макаревич Д.О. Розвиток міжнародних автомобільних перевезень у рамках транспортних коридорів Європи та України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до статті: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Makarevich.pdf.

82. Наумова О. Е. Концептуальні основи управління маркетингом на сучасних підприємствах / О. Е. Наумова // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 556–564.

83. Наумова О.Е. Концептуальні основи управління маркетингом на сучасних підприємствах / О. Е. Наумова // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. Маркетингова освіта в

Україні / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"» ; відп. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 556–564.

84. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997. – 317 с.

85. Николайчук Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. / Н.Е. Николайчук. – СПб. : Питер, 2005 – 608 с.

86. Организация, планирование и управление в автотранспортных предприятиях: Учеб. для вузов/ М. П. Улицкий, К. А. Савченко-Бельский, Н. Ф. Билибина и др.; Подред. М. П. Улицкого. М.: Транспорт, 1994. – 328 с.

87. Петухов С.В. Міжнародні маркетингові стратегії у сфері страхових послуг [Текст] // Формування ринкової економіки: Зб.наук.праць.- Спец. вип.: Маркетинг: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 438-444.

88. Пеньшин Н.В. Маркетинговая деятельность в решении проблем конкурентоспособности автотранспортных услуг // ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет» http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/6_125583.doc.htm.

89. Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.

90. Покровский А.К. Исследование систем управления (транспортная отрасль). М.: КНОРУС, 2010. – 360 с.

91. Политковская И. В. Черткова Н. В. Формирование модели оценки рыночного потенциала автотранспортного предприятия // Автотранспортное предприятие. 2005. № 12. С. 37–42.

92. Пономарьов А.М. Визначення основних параметрів маркетингу та логістики при функціонуванні АТП на ринку міжнародних вантажних перевезень / А.М. Пономарьов // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2012. - № 2. - С. 45-49. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2012_2_11.pdf

93. Пономарьов А.М. Визначення основних параметрів маркетингу та логістики при функціонуванні АТП на ринку міжнародних вантажних перевезень // Вісник ХНАДУ. – 2012. – С. 45-49.

94. Пономарьова Н.М. Оцінка впливу маркетингових інструментів на управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Пономарьова Наталія Миколаївна. – Х., 2008. – 176 с.

95. Пономарьова Н.М., Пономарьов А.М. Формування механізму взаємодії автотранспортного підприємства із суб'єктами міжнародних вантажних перевезень // Маркетинг і менеджмент інновацій. – № 4, Т1. – 2011. – С. 196-200.

96. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – М. : Издательский дом Вильямс, 2002.

97. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 2344-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 22. – ст.105.

98. Про автомобільні дороги: Закон України від 08.09.2005 № 2862-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – №51. – ст.556.

99. Про дорожній рух: Закон України від 30.06.1993 № 3353-XII // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – №28. – ст. 309.

100. Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні: Наказ Міністерства транспорту України від 14.10.1997 р. № 363.

101. Про Комплексну програму утвердження України як транзитної держави у 2002-2010 роках: Законом України від 07.02.2002 № 3022-III // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – №24. – ст.166.

102. Про перевезення небезпечних вантажів: Закон України від 06.04.2000 № 1644-III // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – №28. – ст.222.

103. Про реконструкцію та експлуатацію на платній основі автомобільної дороги Київ – Одеса: Закон України від 22.05.2003 № 855-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №36. – ст.279.

104. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 51. – ст.446.

105. Радіонова Н.В. Кобець О.І. Сучасні інструменти маркетингу вантажних перевезень в ринкових умовах. – К., 2012.

106. Рибалко О.М. Сьомченко В.Г. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства // Вісник запорізького національного університету. – №1 (5), 2010.– С. 49-52.

107. Річна інформація про фінансову діяльність ПАТ «КВК «Рapid» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/05475156>.

108. Розпорядження Кабінету Міністрів України Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року від 20.10.2010 № 2174-р // Офіційний вісник України. – 2010. – № 92. – том 2. – ст. 3280.

109. Руденко М.І. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств автомобільного транспорту // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – вип. 22. Ч 2. – 2010.

110. Рябченко С.В., Шпак Ф.П. Организация автотранспортных предприятий перевозочных услуг. Учебное пособие для студентов специальности 230700 «Сервис» специализации 230712 «Автосервис». Изд. СПбГУСЭ, – 2005.

111. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления / Г.В. Семенов, М.В. Николаев, М.В. Савеличев. Казань, 2004. – 142 с.

112. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / Т. Сирийчик та ін. ; за ред. Марчіна Свенціцкі. –

К. : Аналіт.-дорадч. центр Блакитної стрічки, 2010. – 102 с. – Режим доступу : http://www.undp.org.ua/files/en_76033Transport_System_Reform_Jun2010.pdf

113. Сирийчик Т., Фургальські А., Клімкевич Ч., Камола М., Дяченко Т., Пугачов М., Філіпенко О. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / За ред. Марчіна Свенчіцкі. – К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки, 2011. – 102 с.

114. Смирнова А.В. Разработка механизма управления реализацией маркетинговой стратегии на предприятии: автореферат дис. к. э.н. ; Специальность 08.00.05. – Санкт-Петербург. – 2010. – 34 с.

115. Соколов Ю.И. Методологические особенности маркетинга на транспорте [Электронный ресурс]. – М.: МИИТ. – Режим доступа: http://cetaf.ucoz.ru/2012.marketing_fpk.pdf.

116. Статистичний збірник ринок праці України [Електронний ресурс] Служба зайнятості України. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/statdatacatalog/list>

117. Стратегічне управління в системі маркетинг менеджменту підприємств машинобудівного комплексу/ А.В.Гриньов// Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва: НТУ «ХП», 2013. – № 46(1019) – С.92-96.

118. Строков М.М. Экономическое обоснование стратегии управления транспортной компанией [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М. М. Строков. - М., 2012. - 24 с.

119. Тойменцева И.А. Оценка стратегической позиции автотранспортного предприятия на рынке грузовых перевозок // Вектор науки ТГУ. – №3 (17). 2011. – С. 254-258.

120. Транзитні перевезення вантажів [Електронний ресурс] Державна служба статистики України. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/tz/tranz/tranz_u/tranz1208_u.htm.

121. Транспортный маркетинг: учебник /В.Г. Галабурда, Г.В. Бубнова, Е.А. Иванова и др./ Под ред. В.Г. Галабурды. – М.: Транспорт, 2001 .-404с.

122. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортным предприятием Учеб. пособие. – М.: Высшая школа, 2005. – 222 с.

123. Управление и организация грузоперевозок автотранспортным логистическим предприятием: монография/ С. Ю. Нестеров. – М: ФЛИНТА: Наука, 2010. – 184 с.

124. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

125. Федотова І.В. Основні суб'єкти взаємодії в системі маркетингу партнерських відносин АТП // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – 212 с. – С.82–90.

126. Федотова І.В. Управління маркетинговою діяльністю автотранспортного підприємства : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / І.В. Федотова. – Х. : Харк. нац. екон. ун-т, 2006. – 20 с.

127. Федулова Л.І. Менеджмент організацій – Київ: Лібра 2007. – 484 с.

128. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. – М.: Мир, 1985. – 280 с.

129. Харитошкин Н.В., Нордин В.В. Оценка эффективности деятельности АТП «Совтрансавто-Калининград» // Проблемы управления социально-экономическими процессами региона: материалы Межд. науч.-практ. конф. -Калининград: Изд-во Ин-та «КВШУ», 2005. – С. 26-29.

130. Харитошкин, Николай Викторович. Повышение конкурентоспособности автотранспортного предприятия при международных перевозках грузов : на примере предприятий Калининградской области : диссертация ... кандидата технических наук : 05.22.01 / Харитошкин Николай Викторович; [Место защиты: Моск. гос. автомобил.-дорож. ин-т (техн. ун-т)]. – Москва, 2011. – 191 с.

131. Хедли Дж. Анализ систем управления запасами / Дж. Хедли, Т. Уайтин. [пер. с англ.]. – М. : Наука, 1969. – 511 с.

132. Хмельницкий А. Д. Организационно-экономические методы управления хозяйственными связями на рынке грузовых автотранспортных услуг: Дисс. ... д-ра экон. Наук / МАДИ (ГТУ). М., 2006. – 341 с

133. Чепелева Н. Н. Развитие ресурсной стратегии автотранспортного предприятия // Проблемы современной экономики, N 4 (48), 2013. – С. 164 – 167

134. Чепелева Н. Н. Определение рейтинга грузовых автотранспортных предприятий как обязательный элемент процесса формирования ресурсной стратегии // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2011. № 4. Омск: Изд-во ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2011. – С. 114–119.

135. Чепелева Н. Н. Определение факторов, влияющих на процесс формирования ресурсной стратегии грузового автотранспортного предприятия // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2011. –№ 1. Омск: Изд-во ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2011. – С. 163–169.

136. Чепелева Н.Н. Формирование стратегии грузового автотранспортного предприятия в современных условиях : Дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Омск, 2004 153 с.

137. Чернобаева Е.Г. Формирование системы знаний о маркетинговом сопровождении проекта у современного предпринимателя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.spp.iab.kz/download/4307/\[9\]%20chernobayeva%20g.%20\[rus\].pdf?unreadable](http://www.spp.iab.kz/download/4307/[9]%20chernobayeva%20g.%20[rus].pdf?unreadable)

138. Шалыгина Н.П., Селюков М.В., Шатохина Е.А. Развитие стратегического маркетинга в системе менеджмента организации // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4.

139. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Економічна кібернетика: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.

140. Шеблова О. Н. Формирование тарифной политики грузовых автотранспортных предприятий в современных условиях : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Омск, 2003. – 195 с.

141. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Формирование стратегии развития АТП [Текст] // Економіка транспортного комплексу: Зб.наук.пр. - Харків: ХНАДУ. – 2004. - Вип. 7. – С. 88 – 99.

142. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Класифікація нових автотранспортних послуг // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2010. – Вип. 15. – С. 51–57

143. Шинкаренко В.Г., Дмитрієв І.А., Криворучко О.М. Економіка праці на автомобільному транспорті. – Х.: ХДАДТУ, 2000. – 304с.

144. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М. Менеджмент організацій автомобільного транспорту. Посібник для виконання випускних робіт: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. – Харків: ХНАДУ, 2004. – 80 с.

145. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Пипенко І.С. Управління маркетинговими можливостями підприємства. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 180 с.

146. Шинкаренко В.Г., Кузьменко А.В. Обґрунтування поняття «Маркетингова стратегія підприємства» // Вісник економіки транспорту і промисловості. Зб. науково- практ. статей. – Харків: УДАЗТ. – 2011. – Вип. 33. – С. 242-245.

147. Шинкаренко В.Г., Федорова В.А. Разработка сценариев реализации процесса системной доработки стратегии АТП // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – 212 с. – С.115–132

148. Шинкаренко В.Г., Федорова В.А. Системная доработка стратегии предприятия. – Харьков: ХНАДУ, 2010. – 160 с.

149. Шкурин, М.И. Маркетинг на транспорте: Учебное пособие для студентов транспортных специальностей вузов / Шкурин М.И. – Гомель: БелГУТ, 2003. – 223 с.

150. Щукін Б. М. Інвестування: курс лекцій / Б.М. Щукін. – К.: МАУП, 2004. – 216 с

151. Эйхлер Л.В., Стринковская А.С. Диагностический анализ результатов деятельности грузовых автотранспортных предприятий в условиях нестабильной бизнес-среды: монография/Л.В. Эйхлер, А.С. Стринковская. – Омск: СибАДИ, 2011. – 158 с.

152. Экономика автомобильного транспорта : учебное пособие / А.Г. Будрин, Е.В. Будрина, М.Г. Григорян и др. ; под ред. Г.А. Кононовой. –3-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 320 с.

153. Экономика и менеджмент на транспорте. Сб. науч. тр. / Ред. Г. А. Кононова и др. СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 342 с.

154. Bartsch F. Truck freight – nothing easier than. – NY; BB Handel, 2013

155. Craig D. The Colossus of Roads. – London: Palimpsest, 2010.

156. Geography of Transportation; Edward James Taaffe, Howard L. Gauthier, and Morton E. O'Kelly, 1996

157. Reinertsen D. The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development. – Celeritas Publishing – 2008

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета оцінки стану розвитку галузі вантажних перевезень в Україні

Шановний респонденте!

Просимо Вас відповісти на питання анкети з метою аналізу стану галузі автоперевезень вантажів та виявлення факторів впливу на неї.

Підкресліть, будь ласка, обрану Вами відповідь чи виділіть іншим способом.

ПІБ: _____

Фірма: _____

Посада: _____

(Підкреслити) Перевізник

Користувач послуг

Експерт ринку

Анкета

Загальні питання

1. В якому стані, на Вашу думку, сьогодні знаходиться галузь вантажоперевезень автотранспорту? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Ранній розвиток;
- Б) Швидке зростання;
- В) Зрілість;
- Г) Насичення;
- Д) Стагнація;
- Е) Скорочення ринку.

2. Як Ви оцінюєте рівень конкуренції на ринку вантажоперевезень автотранспортом? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Високий рівень;
- Б) Середній рівень;
- В) Низький рівень.

3. Які політичні фактори, на Вашу думку, мають найбільш негативний вплив на розвиток галузі? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Невизначеність вектора зовнішньої політики;
- Б) Недостатність державної підтримки галузі;
- В) Відсутність України серед членів ЄС;
- Г) Відсутність України серед членів Митної угоди;
- Д) Інше (вказіть, що саме) _____

4. Які законодавчі фактори заважають розвитку галузі автоперевезень вантажів? (не більше 2 варіанту відповіді)

- А) Застарілість технологічних норм;
- Б) Відсутність уніфікації нормативно-правових актів, що регулюють діяльність галузі;
- В) Складна система отримання дозволів та ліцензій;
- Г) Інше (вказіть, що саме) _____

5. Який з економічних факторів впливу можна назвати найбільш гальмуючим розвиток галузі автоперевезень вантажів? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Недостатньо високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних вантажоперевізників, порівняно із закордонними;
- Б) Низький рівень життя в країні;
- В) Підвищення цін на паливо та запчастини;
- Г) Збільшення собівартості міжнародних перевезень;
- Д) Інше (вказіть, що саме) _____

6. Що серед соціальних факторів чинить найбільший негативний вплив на роботу підприємств автотранспортних вантажоперевезень? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Високий рівень корупції;
- Б) Недостатня кваліфікація кадрів;
- В) Низький рівень заробітної плати;
- Г) Низька відповідальність працівників підприємств через відсутність офіційного працевлаштування, кар'єрного зростання тощо.
- Д) Інше (вказіть, що саме) _____

7. Вкажіть найбільш впливовий техніко-технологічний фактор, що заважає роботі підприємств-перевізників? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Поганий стан автошляхів та інфраструктури в країні;
- Б) Застарілість автопарку;
- В) Висока вартість впровадження сучасних логістичних технологій;
- Г) Інше (вказіть, що саме) _____

8. Які можливості Ви бачите в розвитку галузі автомобільних вантажоперевезень? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Збільшення міжнародних перевезень вантажів;
- Б) Зменшення собівартості перевезень;
- В) Приєднання до міжнародних угод;
- Г) Оновлення автопарку за підтримки держави;
- Д) Залучення інвестицій до галузі;
- Е) Інше (вказіть, що саме) _____

9. Як Ви можете оцінити якість роботи українських вантажоперевізників? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Висока;
- Б) Середня;
- В) Низька.

10. Які, на Вашу думку, найбільш дієві шляхи підвищення якості послуг в галузі автомобільних вантажоперевезень (не більше 3 варіантів відповіді)

- А) Більш жорсткий державний контроль;
- Б) Державна підтримка вантажоперевізників (лізингові програми тощо);
- В) Покращення якості шляхів та інфраструктури;
- Г) Зміни в законодавстві;
- Д) Створення центрів підготовки кадрів для фахівців галузі;
- Е) Підвищення мотивації працівників та, як наслідок, їх відповідальності;
- Ж) Впровадження сучасних технологій автоперевезень вантажів;
- З) Інше (вказіть, що саме) _____

11. Які чинники макросередовища Ви можете виділити серед найбільш значущих для галузі автомобільних вантажоперевезень? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Вигідне географічне положення України;
- Б) Членство країни у міжнародних та регіональних організаціях;
- В) Укладання двосторонніх договорів з питань регулювання вантажоперевезень з багатьма країнами;
- Г) Інше (вказіть, що саме) _____

12. Які недоліки Ви бачите в роботі працівників компаній - автоперевізників вантажу? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Непрофесіоналізм водіїв;
- Б) Помилки диспетчерів;
- В) Невірно складені договори;
- Г) Помилки в організації перевезень через неуважність працівників;
- Д) Недоліки навантажувально-розвантажувальних робіт;
- Е) Інше (вказіть, що саме) _____

13. Які рекламні засоби, на Вашу думку, діють найбільш ефективно в роботі підприємств - вантажоперевізників? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Реклама у пресі;
- Б) Реклама на радіо і ТБ;
- В) Зовнішня реклама (на транспорті, біл-борди, сіті-лайти тощо);
- Г) Реклама в мережі Інтернет;
- Д) Інше (вказіть, що саме) _____

14. Чи потребує, на Вашу думку, автомобільний склад компаній вантажоперевізників суттєвого оновлення? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Так, потребує;
- Б) Частково потребує;
- В) Скоріш не потребує;
- Г) Не потребує, повністю задовольняє ринок.

15. Чи відчуваєте Ви особисто негативний вплив роботи вантажоперевізників на екологічну ситуацію в країні (загазованість повітря, руйнація ґрунту через важкі вантажівки, викиди тощо)? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Так, відчуваю;
- Б) Скоріше відчуваю;
- В) Скоріше не відчуваю;
- Г) Зовсім не відчуваю.

Питання лише для фірм-користувачів послуг автотранспортних вантажоперевезень

1. З якими проблемами Вам найчастіше доводиться стикатися в роботі з автоперевізниками вантажів? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Недотримання строків поставки;
- Б) Простої;
- В) Пошкодження вантажу;
- Г) Некваліфікований персонал;
- Д) Форс-мажор.

2. Як легко швидко знайти необхідного перевізника (спеціальний автотранспорт, короткі терміни)? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Завжди легко;
- Б) В більшості випадків – легко;
- В) Скоріше важко;
- Г) Дуже важко.

3. Які додаткові послуги фірм автоперевізників Вас цікавлять? (не більше 3 варіантів відповіді)

- А) Логістичні послуги;
- Б) Послуги розвантаження/навантаження;
- В) Митне оформлення вантажів;
- Г) Супровід експедитора;
- Д) Пакувальні послуги;
- Е) Складські послуги;
- Є) Ремонт автотранспорту;
- Ж) Відстеження місцезнаходження вантажу;
- З) Інше (вказіть, що саме) _____

4. В який спосіб Ви знайшли компанію-вантажоперевізника для своїх замовлень? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Через відгуки в Інтернеті;
- Б) По рекомендації знайомих, колег;
- В) Через рекламні засоби;
- Г) Інше (вказіть, що саме) _____

5. Який фактор Ви можете назвати найважливішим при обранні фірми-вантажоперевізника серед конкурентів? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Великий автомобільний парк;
- Б) Гарний імідж (відгуки, реклама);
- В) Широкий спектр додаткових послуг;
- Г) Ціни, нижчі ніж у конкурентів;
- Д) Уважний, кваліфікований персонал;
- Е) Наявність вузькоспеціалізованого транспорту та причепів;
- Є) Інше (вказіть, що саме) _____

Питання лише для фірм-автоперевізників вантажу

1. Які проблемні ситуації Вам доводиться вирішувати найчастіше? (не більше 2 варіантів відповіді)
 - А) Прострочення терміну оплати клієнтом за договором;
 - Б) Відмова від оплати за послуги, «зникнення» клієнта;
 - В) Поламки автотранспорту;
 - Г) Помилки у виконанні замовлень через неухважність власних працівників;
 - Д) Проблеми із митним оформленням чи отриманням віз.

2. Які додаткові послуги окрім перевезень, надає Ваша фірма? (не більше 3 варіантів відповіді)
 - А) Логістичні послуги;
 - Б) Послуги розвантаження/навантаження;
 - В) Митне оформлення вантажів;
 - Г) Супровід експедитора;
 - Д) Пакувальні послуги;
 - Є) Складські послуги;
 - Е) Ремонт автотранспорту;
 - Ж) Відстеження місцезнаходження вантажу;
 - З) Інше (вказіть, що саме) _____

3. Яка частка Ваших клієнтів стають постійними? (не більше 1 варіанту відповіді)
 - А) до 10 %;
 - Б) 10-40 %;
 - В) 40-60 %
 - Г) 60-80 %
 - Д) 80-100 %;

4. Які конкурентні переваги Ви визначили б як найважливіші в роботі своєї фірми? (не більше 2 варіантів відповіді)
 - А) Великий автомобільний парк;
 - Б) Гарний імідж (відгуки, реклама);
 - В) Широкий спектр додаткових послуг;
 - Г) Ціни, нижчі ніж у конкурентів;
 - Д) Уважний, кваліфікований персонал;
 - Є) Наявність вузькоспеціалізованого транспорту та причепів;
 - Е) Інше (вказіть, що саме) _____

5. Які Ви бачите шляхи зростання для своєї фірми? (не більше 2 варіантів відповіді)
 - А) Збільшення кількості нових клієнтів;
 - Б) Збільшення кількості замовлень у постійних клієнтів;
 - В) Прибуток від додаткових видів діяльності;
 - Г) Підвищення частки міжнародних перевезень;
 - Д) Створення Спільних підприємств з іноземними фірмами;
 - Є) Інше (вказіть, що саме) _____

Питання лише для експертів галузі автотранспортних вантажоперевезень

1. Чи відповідають, на Вашу думку, підприємства галузі автомобільних вантажоперевезень світовим екологічним стандартам? (не більше 1 варіанту відповіді)
 - А) Повністю відповідають;
 - Б) В більшості відповідають;
 - В) Скоріше не відповідають;
 - Г) Не відповідають.

2. Які конкурентні переваги Ви визначили б як найважливіші в роботі фірм-автоперевізників вантажів? (не більше 2 варіантів відповіді)
 - А) Великий автомобільний парк;
 - Б) Гарний імідж (відгуки, реклама);
 - В) Широкий спектр додаткових послуг;
 - Г) Ціни, нижчі ніж у конкурентів;

- Д) Уважний, кваліфікований персонал;
- Є) Наявність вузькоспеціалізованого транспорту та причепів;
- Е) Інше (вказіть, що саме) _____

3. Які Ви бачите шляхи зростання для компаній автоперевізників вантажу? (не більше 2 варіантів відповіді)

- А) Збільшення кількості нових клієнтів;
- Б) Збільшення кількості замовлень у постійних клієнтів;
- В) Прибуток від додаткових видів діяльності;
- Г) Підвищення частки міжнародних перевезень;
- Д) Створення Спільних підприємств з іноземними фірмами;
- Є) Інше (вказіть, що саме) _____

4. Який вид державної підтримки, на Вашу думку, спричинить найбільш позитивний вплив на роботу галузі автомобільних вантажоперевезень? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Допомога з оформлення лізингу;
- Б) Залучення інвесторів;
- В) Зменшення податків;
- Г) Спрощення документального забезпечення оформлення перевезень (дозволи тощо);
- Д) Стримання цін на паливо-мастильні засоби;
- Є) Інше (вказіть, що саме) _____

5. Яка маркетингова стратегія найбільш вигідна сьогодні серед підприємств галузі автомобільних вантажоперевезень? (не більше 1 варіанту відповіді)

- А) Стратегія спеціалізації (вузькоспеціалізований транспорт);
- Б) Стратегія диверсифікації послуг;
- В) Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах;
- Г) Інше (вказіть, що саме) _____

Дякуємо за щирі відповіді!

Додаток Б

Результати обробки відповідей, отриманих в результаті анкетування
щодо оцінки стану розвитку галузі вантажних перевезень в Україні

Таблиця відповідей на загальні питання

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	б	а	б, г	а, б	б, г	а, в	а, б	а, г	а	а, в, є	а	г, д	г	б	г
2	б	а	г, б	б, в	а, в	в, г	а, г	б, д	б	а, г, є	а	в, г	а, в	б	в
3	в	б	б, в	а, в	а, г	а, г	а, б	г, в	а	а, в, е	б	а	б, г	б	в
4	г	б	а, б	б, в	а, в	г, д	а, г	а, б	б	б, в	а	г, д	в, г	б	г
5	б	а	б, д	а, в	а, б	б, в	б, в	а, б	б	а, г	в	г	г	в	в
6	б	б	а, г	а, в	а, в	в, г	а, г	а, б	б	б, в, г	а	б	б, г	б	г
7	б	б	б, в	а, в	а, г	а, в	а, б	б, г	б	а, б	а	в, д	в	б	г
8	г	а	а, б	б, в	а, в	б, в	б, в	б, г	б	в, д	а	г	г	б	в
9	б	а	б, г	в, г	б, в	в, г	а, б	а, б	б	г, є	в	б, г	в, г	б	в
10	а	б	б, г	а, б	а, г	б, в	а, б	г, в	а	а, в, г	а	б	г	б	г
11	в	а	а, в	б, в	г, в	а, в	а, б	а, б	б	в, г, є	а	г, д	в, г	б	г
12	г	а	а, в	а, в	а, в	б, в	б, в	а, д	б	в, г, е	б	в, г	г	б	г
13	б	б	а, д	а, б	в, г	в, г	а, б	г, б	б	а, д, е	а	б	а, г	а	в
14	д	в	а, б	б, в	а, в	б, г	а, б	а, г	в	а, в, г	а	а, г	б, в	б	в
15	б	б	б, г	в, г	б, г	а, в	а, в	а, г	б	б, в	в	б	в, г	б	г
16	б	б	б, в	а, в	а, в	б, д	а, б	а, д	б	в, д, е	б	г, д	г	б	г
17	б	б	а, б	а, в	а, г	а, в	б, в	а, б	б	а, б, г	а	б	в	б	в
18	в	в	б, г	б, в	а, в	в, г	а, б	а, г	а	в, г, д	а	б, г	в, г	в	г
19	б	б	а, г	а, б	а, д	б, в	а, б	б, г	б	б, в, е	в	д	в, г	б	г
20	б	б	б, в	б, в	а, в	в, г	б, г	а, г	б	б, г, д	а	г	б, в	б	г
21	д	а	а, б	а, в	в, г	б, в	а, г	б, д	в	а, в	а	а, б	г	б	г
22	б	а	а, г	б, в	б, г	а, г	а, б	в, б	б	в, г, є	а	д	в, г	б	г
23	а	а	а, б	а, в	в, г	а, б	а, б	а, г	а	а, в	а	г, в	г, в	а	а
24	б	а	а, д	а, в	а, в	б, г	а, г	а, б	б	а, в	в	г	в, г	б	г
25	д	б	б, в	б, в	в, г	а, в	а, б	в, г	в	б, в, е	в	б, г	в	б	г
26	б	б	б, г	б, в	а, б	б, г	а, б	а, г	б	в, г, є	а	б, в	б, г	б	в
27	б	а	а, б	б, в	а, в	б, в	б, г	б, г	б	а, в	а	г, д	г	б	г
28	в	б	б, в	а, в	а, в	а, г	а, в	г, д	а	а, в, е	б	г	в, г	б	г
29	г	а	б, г	б, в	а, г	в, г	а, б	б, г	б	а, б, г	а	д	в, г	а	б
30	в	б	а, б	а, б	б, в	б, в	а, б	б, э	б	в, г, є	а	г, д	г	б	в
31	в	б	б, в	б, в	а, б	а, г	б, в	б, г	а	б, г, д	г	б, д	в, г	а	г
32	г	а	б, г	а, в	в, г	б, г	а, б	в, г	б	а, в, е	а	г	в, г	б	в
33	в	а	б, г	а, в	а, в	в, г	а, г	б, г	б	а, в, є	а	б, г	г	б	г
34	г	а	а, в	б, в	в, г	б, в	а, б	б, д	б	б, в, є	б	в, г	а, в	в	в
35	б	б	а, б	а, в	а, в	в, г	а, б	а, є	б	а, в, е	а	г	г	б	г
36	б	а	б, г	б, в	в, г	б, в	б, в	г, д	б	а, в	а	д	в, г	б	а
37	г	б	а, б	а, б	б, в	а, г	а, г	б, г	б	а, б, г	а	г, д	г	а	в
38	д	в	а, в	б, в	в, д	в, г	а, б	а, є	а	б, в, є	б	г	в	б	г
39	б	б	б, г	а, в	а, в	в, г	а, в	б, г	б	а, в	а	б, в	в, г	б	а
40	г	а	а, г	б, в	в, г	а, в	а, б	а, г	б	а, г, д	а	д, є	г, в	б	г
41	є	б	б, в	а, б	в, г	в, г	а, б	б, в	в	б, в	б	а, г	в	б	г
42	б	а	а, б	б, в	б, г	а, в	а, б	б, г	б	а, в, є	а	б, г	б, г	б	в
43	г	б	а, г	а, б	а, в	б, в	б, в	а, г	б	в, г, д	а	д	в, г	б	г
44	д	б	а, в	б, в	в, г	б, в	а, б	а, б	б	а, в	а	в, г	г	а	в
45	в	а	а, г	а, в	б, в	а, г	а, в	а, г	б	б, г, є	б	в, г	в, г	б	г
46	б	б	а, б	а, б	в, г	б, в	а, в	в, г	б	в, г	а	г, д	в, г	в	г
47	г	а	б, в	в, г	а, г	а, г	а, б	а, б	б	в, г, є	в	в, г	г	б	а
48	д	б	а, г	а, б	в, г	в, г	а, г	а, б	а	а, в	а	г, д	в, г	в	б
49	в	а	а, б	б, в	а, в	а, в	а, б	г, д	б	а, в, е	а	б	в, г	б	б
50	є	в	в, д	а, б	а, в	б, в	а, б	а, б	в	а, в, ж	б	а, д	в	а	в

Результати відповідей

	а	б	в	г	д	є	е	ж
1	2	21	9	10	6	2	-	-
2	22	24	4	-	-	-	-	-
3	27	35	15	19	4	-	-	-
4	27	31	39	3	-	-	-	-
5	28	11	36	23	2	-	-	-
6	17	20	36	25	2	-	-	-
7	41	37	12	10	-	-	-	-
8	25	28	7	29	8	3	-	-
9	9	36	5	-	-	-	-	-
10	2	15	38	22	8	13	10	1
11	33	9	7	1	-	-	-	-
12	7	15	10	31	18	1	-	-
13	10	6	31	40	0	-	-	-
14	7	39	4	0	-	-	-	-
15	4	2	16	28	-	-	-	-

Таблиця відповідей на питання, поставлені фірмам-користувачам послуг автоперевізників

	1	2	3	4	5
1	а, б	б	а, б, г	а	г
2	а, в	б	а, б, г	б	а
3	б, г	а	а, в, ж	а	б
4	а, б	б	б, г, є	а	г
5	а, д	в	а, б, ж	б	г
6	а, б	б	а, в, г	в	є
7	а, б	б	б, д, ж	б	б
8	а, г	а	а, б, е	а	г
9	а, в	б	а, б, ж	а	д
10	а, г	б	а, в, ж	в	б

Результати відповідей

	а	б	в	г	д	є	е	ж	з
1	9	5	2	3	1	-	-	-	-
2	2	7	1	0	-	-	-	-	-
3	8	7	3	4	1	1	1	5	0
4	5	3	2	0	-	-	-	-	-
5	1	3	0	4	1	1	0	-	-

Таблиця відповідей на питання, поставлені фірмам-автоперевізникам вантажів

	1	2	3	4	5
1	а	а, б, ж	б	б, г	а, в
2	г, д	в, є, ж	в	а, д	б, г
3	а	а, б, в	а	а, г	а, б
4	а, б	а, б, е	б	б, г	а, г
5	в, д	в, д	г	а	а, б
6	а	а, б	б	б, є	б
7	а	а, б, е	в	в, д	а, в
8	г	а, д, ж	а	б	а, б
9	а	а, б, в	в	а, є	б, г
10	а, б	в, ж, е	б	а, є	а, в
11	а	а, б, ж	б	б, г	а, б
12	а	а, в, е	а	а, д	а, г

13	д	б, в, г	б	а, д	а
14	а	а, б, е	б	б, г	б, д
15	а	а, б, ж	б	б, г	а, б
16	а, б	а, е	д	б	а, г
17	а, г	а, б	б	в, є	а, б
18	в, д	а, б, е	б	б, г	а
19	а	а, в, ж	б	а, в	а, в
20	а	а, б, е	в	б, є	а, б
21	а, б	а, б, е	б	б, е	б, г
22	а	а, в, е	а	а, д	а, д
23	а, б	а, б, г	а	б, г	а, б
24	а	а, б, г	б	а, в	а, в
25	а	а, б, е	б	б, д	а, в

Результати відповідей

	а	б	в	г	д	є	е	ж	з
1	20	5	2	3	4	-	-	-	-
2	20	18	9	3	2	1	11	7	0
3	3	14	6	1	1	-	-	-	-
4	10	13	4	8	7	5	1	-	-
5	20	14	6	6	1	0	-	-	-

Таблиця відповідей на питання, поставлені експертам галузі

	1	2	3	4	5
1	б	г, є	а, б	д	в
2	а	а, г	а, г	в	а
3	б	а, б	б, г	а	в
4	в	б, в	а, в	д	б
5	г	б, г	а, б	б	є
6	б	а, д	а, г	г	в
7	б	в, г	б, в	г	в
8	а	а, г	а, г	д	б
9	в	а, б	б, г	д	б
10	б	б, г	а, б	г	в
11	б	б, в	а, в	д	в
12	б	а, є	а, г	д	а
13	б	б, г	а, б	в	в
14	в	г, д	а, б	д	б
15	б	г, є	а, д	б	в

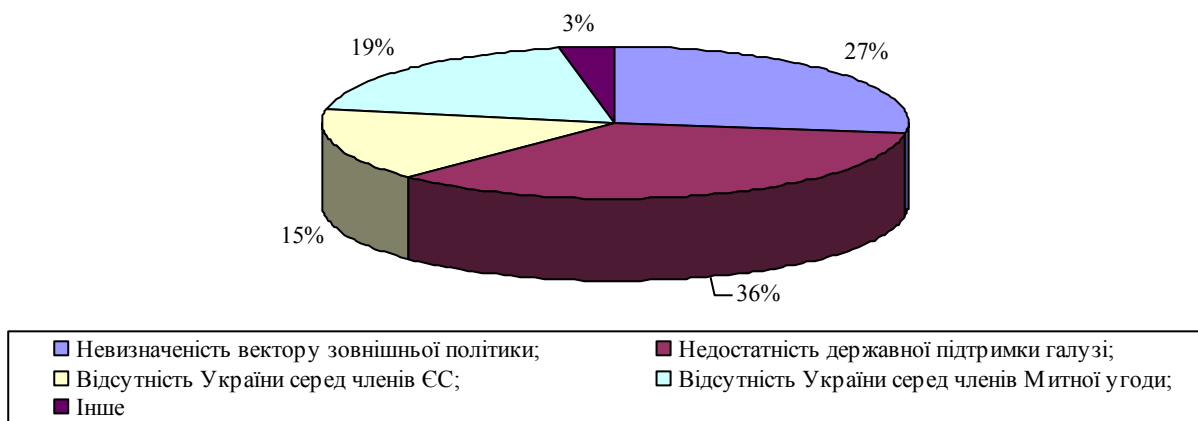
Результати відповідей

	а	б	в	г	д	є	е
1	2	9	3	1	-	-	-
2	6	7	3	9	2	3	0
3	12	8	3	6	1	0	-
4	1	2	2	3	7	0	-
5	2	4	8	1	-	-	-

Додаток В

Графічна інтерпретація результатів анкетування

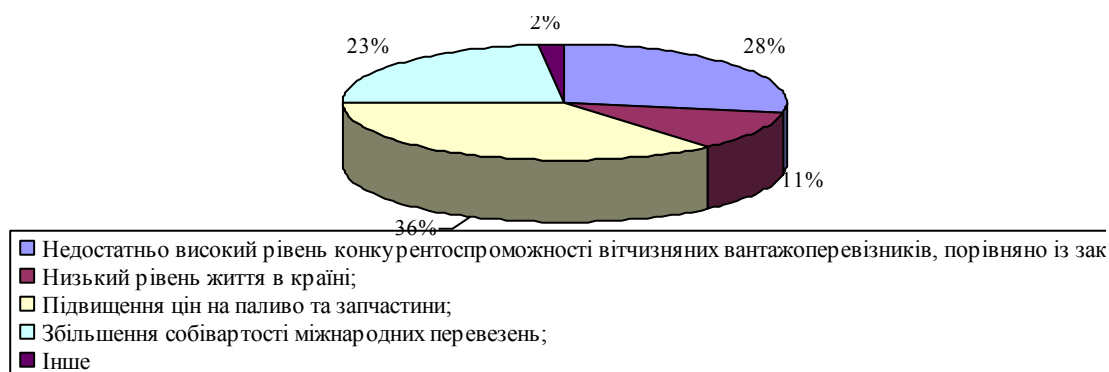
Додаток В.1 Відповіді на питання: «Які політичні фактори, на Вашу думку, мають найбільший негативний вплив на розвиток галузі?»



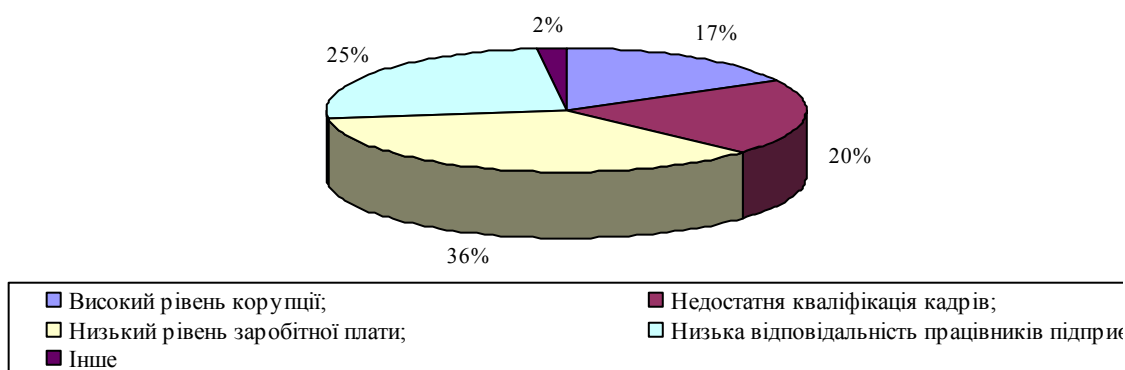
Додаток В.2 Відповіді на питання: «Які законодавчі фактори заважають розвитку галузі автоперевезень вантажів?»



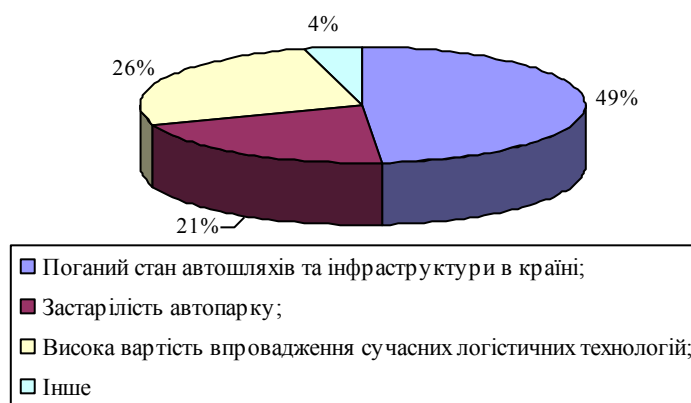
Додаток В.3 Відповіді на питання: «Який з економічних факторів впливу можна назвати таким, що найбільшим чином гальмує розвиток галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом?»



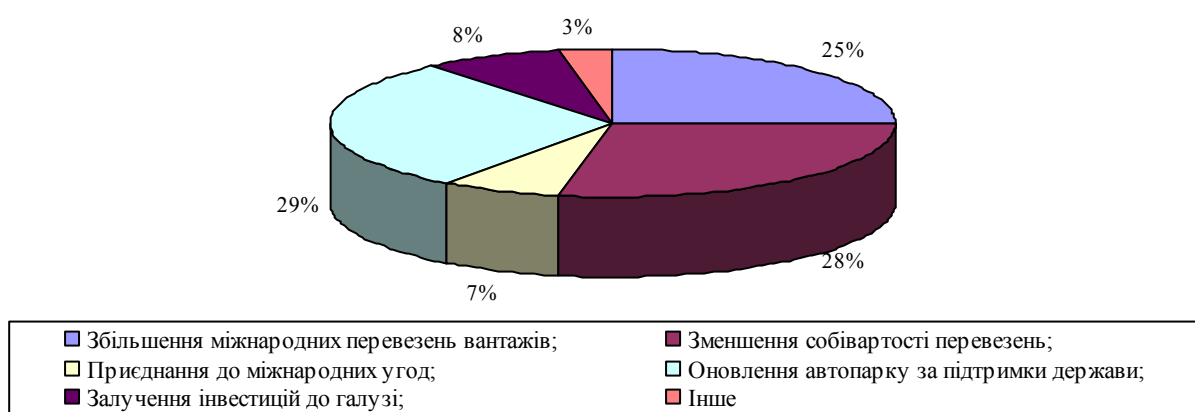
Додаток В.4 Відповіді на питання: «Що серед соціальних факторів чинить найбільший негативний вплив на роботу підприємств автотранспортних вантажоперевезень?»



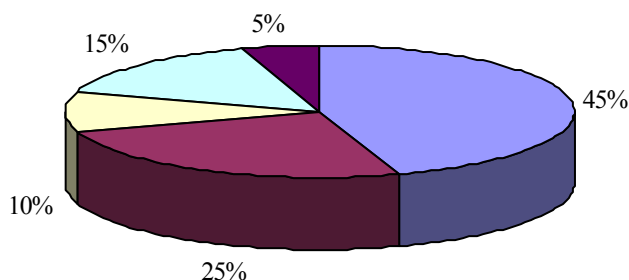
Додаток В.5 Відповіді на питання: «Вкажіть найбільш впливовий техніко-технологічний фактор, що заважає роботі підприємств-перевізників?»



Додаток В.6 Відповіді на питання: «Вкажіть найбільш впливовий техніко-технологічний фактор, що заважає роботі підприємств-перевізників?»

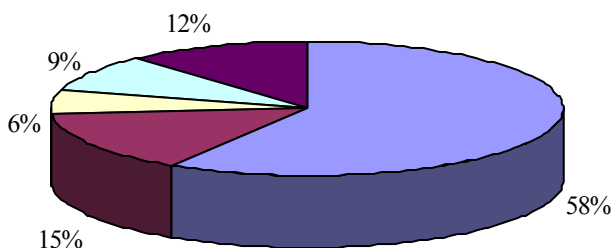


Додаток В.7 Відповіді користувачів послуг вантажоперевезень на питання «З якими проблемами Вам найчастіше доводиться стикатися в роботі з автоперевізниками вантажів?»



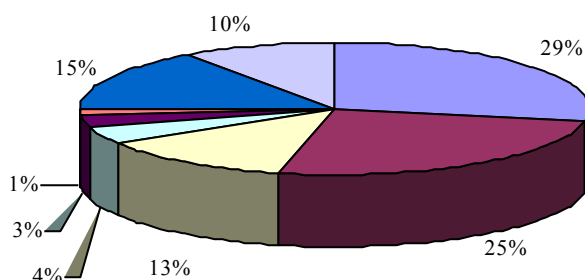
■ Недотримання строків поставки; ■ Простої; ■ Пошкодження вантажу;
■ Некваліфікований персонал; ■ Форс-мажор

Додаток В.8 Відповіді автоперевізників на питання «Які проблемні ситуації Вам доводиться вирішувати найчастіше?»



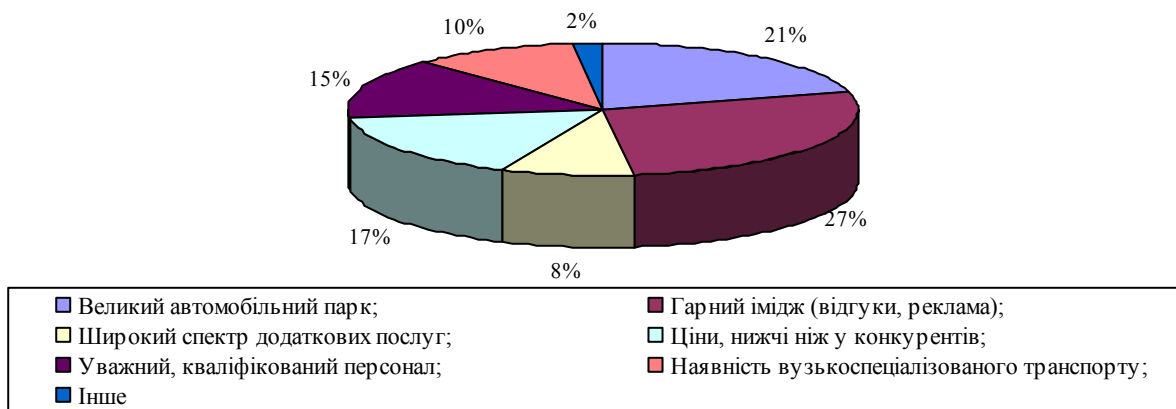
■ Прострочення терміну оплати клієнтом за договором;
■ Відмова від оплати за послуги, «зникнення» клієнта;
■ Поламки автотранспорту;
■ Помилки у виконанні замовлень через неуважність власних працівників;
■ Проблеми із митним оформленням чи отриманням віз

Додаток В.9 Відповіді автоперевізників на питання «Які додаткові послуги, окрім перевезень, надає Ваша фірма?»



■ Логістичні послуги; ■ Послуги розвантаження/навантаження;
■ Митне оформлення вантажів; ■ Супровід експедитора;
■ Пакувальні послуги; ■ Складські послуги;
■ Ремонт автотранспорту; ■ Відстеження місцезнаходження вантажу;

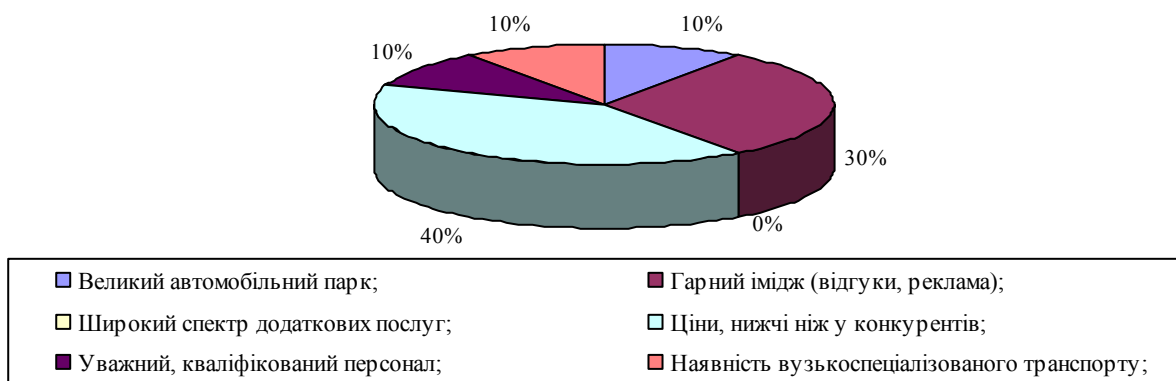
Додаток В.10 Відповіді автоперевізників на питання «Які конкурентні переваги Ви визначили б як найважливіші в роботі своєї фірми?»



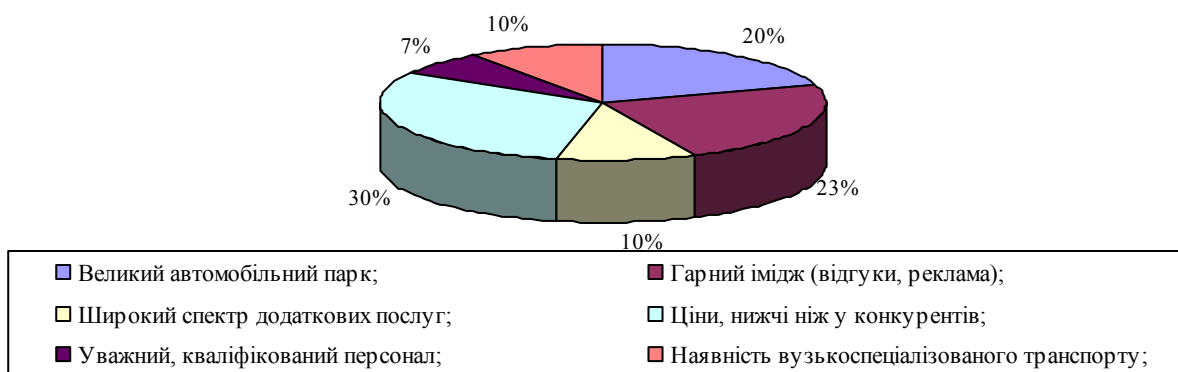
Додаток В.11 Відповіді автоперевізників на питання «Які Ви бачите шляхи зростання для своєї фірми?»



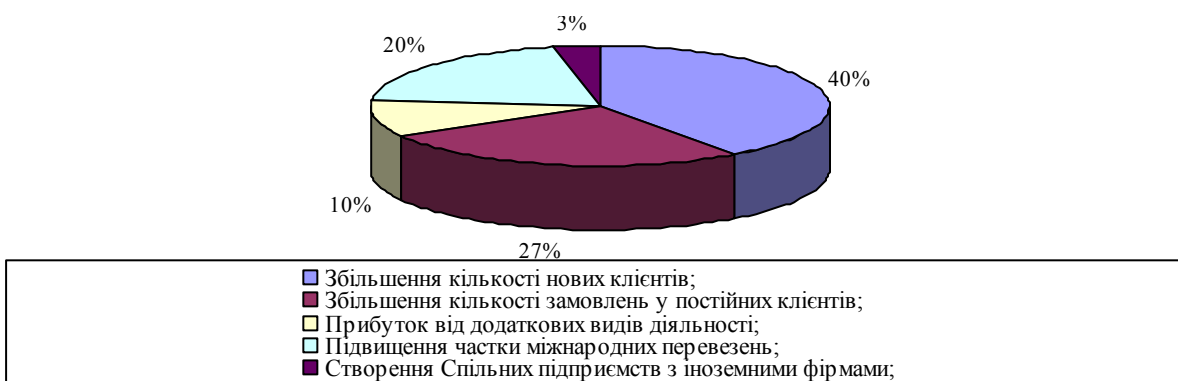
Додаток В.12 Відповідь споживачів послуг на питання «Який фактор Ви можете назвати найважливішим при обранні фірми-вантажоперевізника серед конкурентів?»



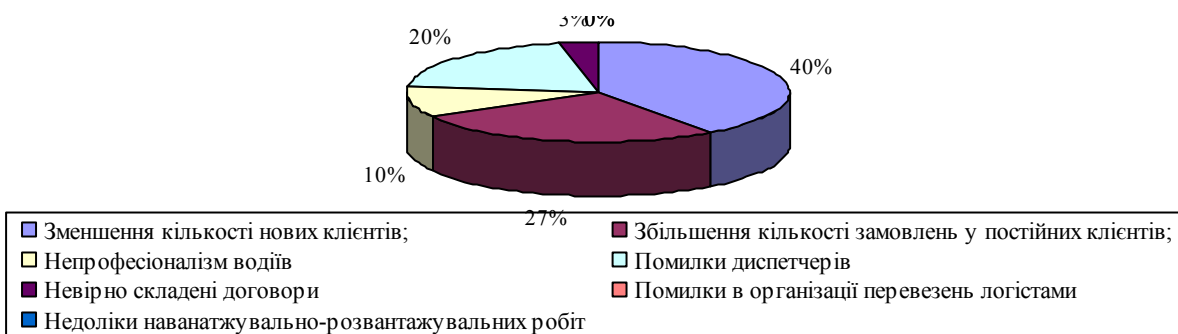
Додаток В.13 Відповіді експертів на питання «Які конкурентні переваги Ви визначили б як найважливіші в роботі фірм-автоперевізників вантажів?»



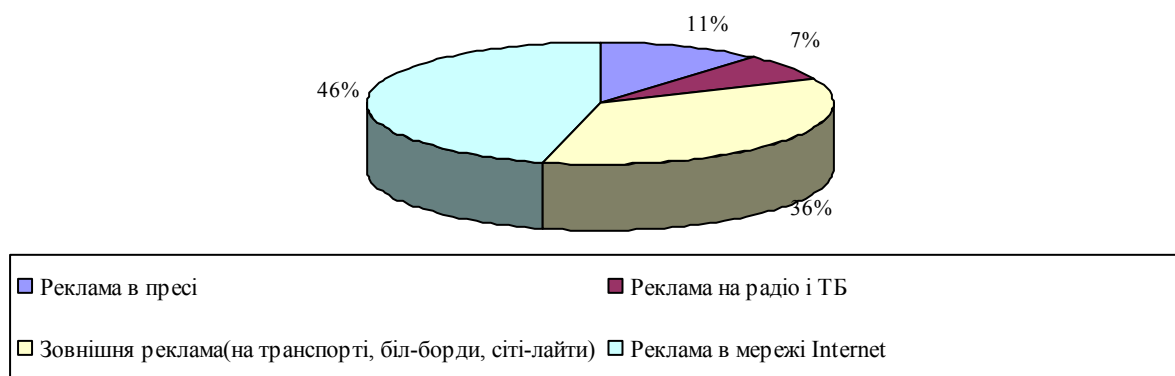
Додаток В.14 Відповіді експертів на питання «Які Ви бачите шляхи зростання для компаній автоперевізників вантажу?»



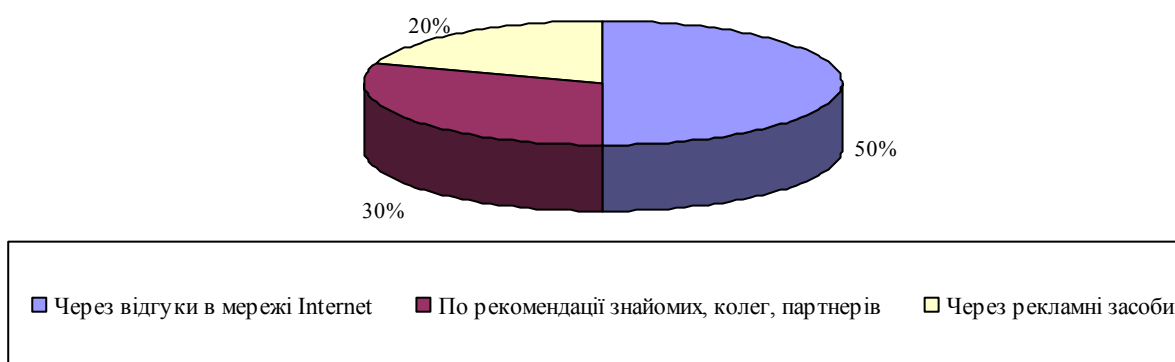
Додаток В.15 Відповіді експертів на питання «Які недоліки Ви бачите в роботі працівників компаній автоперевізників вантажу?»



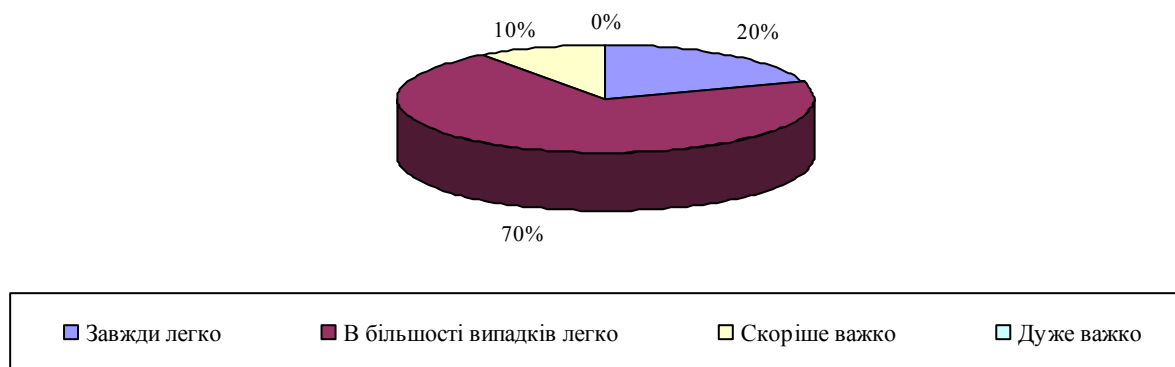
Додаток В.16 Відповіді на питання «Які рекламні засоби, на Вашу думку, діють найбільш ефективно в роботі підприємств–вантажоперевізників?»



Додаток В.17 Відповіді споживачів послуг вантажоперевезень на питання «В який спосіб Ви знайшли компанію вантажоперевізника для своїх замовлень?»



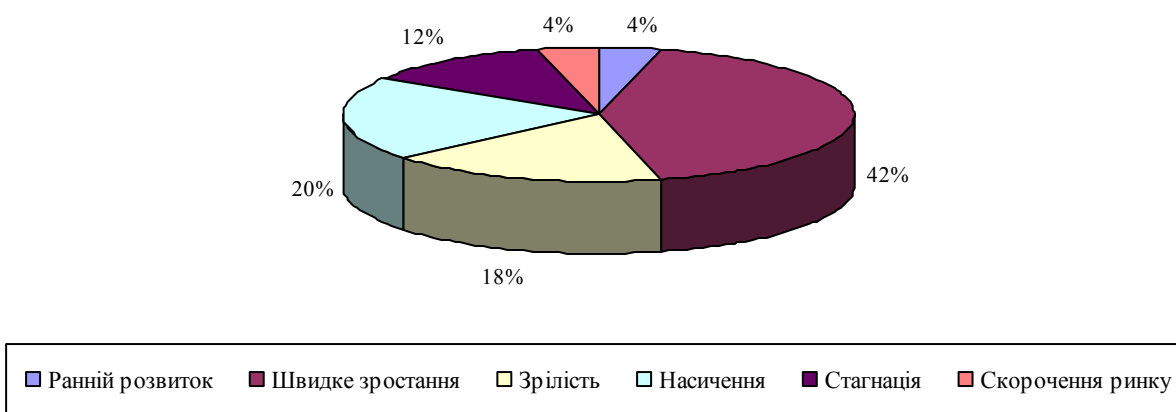
Додаток В.18 Відповіді споживачів послуг вантажоперевезень на питання «Як легко/швидко знайти необхідного перевізника (спеціальний автотранспорт, короткі терміни)?»



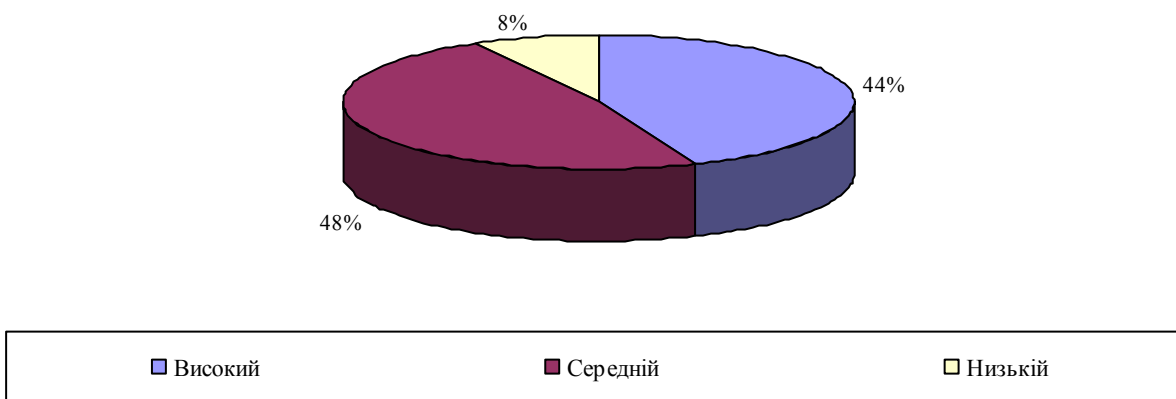
Додаток В.19 Відповіді експертів на питання «Яка маркетингова стратегія найбільш вигідна сьогодні серед підприємств галузі автомобільних вантажоперевезень?»



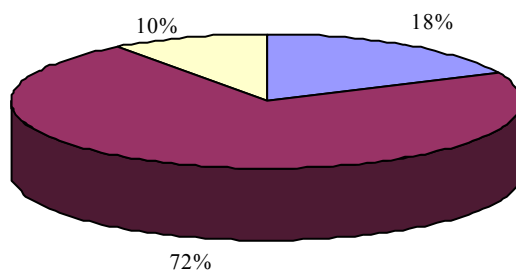
Додаток В.20 Відповіді на питання «В якому стані, на Вашу думку, сьогодні знаходиться галузь вантажоперевезень автомобільним транспортом?»



Додаток В.21 Відповіді на питання «Як Ви оцінюєте рівень конкуренції на ринку вантажоперевезень автомобільним транспортом?»



Додаток В.22 Відповіді на питання «Як Ви оцінюєте якість роботи українських вантажоперевізників?»



Висока

Середня

Низька

Додаток Г

SWOT-аналіз підприємств

SWOT-аналіз підприємства ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРПТРАНС»	
S – сильні сторони	W – слабкі сторони
– порівняно низькі ціни; – широка мережа складів, СТО; – велика частина спеціалізованого транспорту; – постійна клієнтська база; – гарна реклама.	– частина автопарку потребує оновлення; – недотримання строків поставок; – недоліки в роботі персоналу; – великий фонд оплати праці.
O – можливості	T – загрози
– участь у державних закупівлях; – застосування нових маркетингових технологій; – збільшення клієнтів шляхом участі в ЕКСПО; – розвиток прикордонного співробітництва.	– зростання конкуренції; – плинність кадрів; – втрата постійних клієнтів; – штрафи за затримки.
SWOT-аналіз підприємства ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс»	
S – сильні сторони	W – слабкі сторони
– великий автопарк; – гарний імідж; – відповідність екологічним вимогам ЄС та стандартам якості; – надання широкого спектру послуг; – новітні технології.	– віддаленість від промислових районів сходу України; – необхідність навчання працівників; – недостатність замовлень на міжнародні перевезення (невикористання потенціалу).
O – можливості	T – загрози
– збільшення кількості клієнтів; – нарощування автопарку; – диверсифікація складу автопарку; – збільшення мережі представництв; – збільшення замовлень на міжнародні перевезення вантажів.	– старіння основних фондів; – підвищення цін на паливо-мастильні засоби; – збільшення термінів дебіторської заборгованості за розрахунками із замовниками.
SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Мелавтотранс»	
S – сильні сторони	W – слабкі сторони
– порівняно низькі ціни; – індивідуальне ставлення до клієнта; – великий автопарк із спецтранспортом.	– застарілість великої частини автопарку; – відсутність сайту, рекламної кампанії; – великі витрати на ремонт.
O – можливості	T – загрози
– оновлення автопарку шляхом лізингу; – підвищення екологічних стандартів; – обслуговування великих транспортних вузлів (порти тощо); – застосування нових логістичних технологій.	– програвання в конкурентній боротьбі; – зменшення замовлень у постійних клієнтів; – ризики втрати багажу через старіння автопарку. – підвищення мита на ввезення імпортованих автотранспортних засобів
SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Вінницяагротранссервіс»	
S – сильні сторони	S – сильні сторони
– власний ремонтний цех та автозаправка; – кваліфікований персонал; – наявність постійних клієнтів.	– власний ремонтний цех та автозаправка; – кваліфікований персонал; – наявність постійних клієнтів.

Продовження додатку Г

О - можливості	О - можливості
– збільшення автопарку шляхом лізингу; – збільшення кількості спеціалізованих причепів; – диверсифікація послуг; – вихід на ринки Польщі, Білорусі.	– збільшення автопарку шляхом лізингу; – збільшення кількості спеціалізованих причепів; – диверсифікація послуг; – вихід на ринки Польщі, Білорусі.
SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Мейер унд Мейер Транспорт Логістікс»	
S – сильні сторони	W – слабкі сторони
– сучасний автопарк; – наявність спеціалізованих причепів; – використання новітніх технологій.	– великі витрати на обслуговування автотранспорту та заробітну плату; – невелика частина постійних клієнтів; – недостатність кваліфікованого персоналу; – порівняно високі ціни на послуги.
О – можливості	T - загрози
– розширення географії представництв по СНД та Європі; – освоєння дисконтних програм для утримання клієнтів; – підвищення прибутковості додаткових послуг.	– плинність кадрів; – зменшення обсягів замовлень; – підвищення конкуренції в секторі міжнародних перевезень; – підвищення цін на паливо-мастильні засоби та запчастини.
SWOT-аналіз підприємства ЗАТ «Укртранс-Вінниця»	
S – сильні сторони	W – слабкі сторони
– висока мотивація персоналу; – висока доля постійних клієнтів; – низька собівартість перевезень за рахунок економії на витратах.	– застарілий автопарк; – невелика частина спеціалізованого транспорту; – відсутність сайту, активної реклами.
О - можливості	T - загрози
– розвиток прикордонного співробітництва; – залучення нових клієнтів шляхом розгорнення рекламної кампанії; – збільшення автопарку шляхом участі в програмах лізингу.	– програвання в боротьбі за нових клієнтів; – зниження рентабельності; – неможливість здійснювати міжнародні перевезення вантажів. – підвищення мита на ввезення імпортованих автотранспортних засобів
SWOT-аналіз підприємства ПАТ КБК «Рapid»	
S – сильні сторони	W – слабкі сторони
– власні сервісні центри провідних автовиробників; – кваліфікований персонал; – великий досвід міжнародних перевезень; – зона митного контролю та митні склади на території підприємства – постійне зростання прибутковості.	– наявність застарілого транспорту у рухомому складі; – великі витрати на обслуговування основних засобів-складів, ремонтних баз, тощо; – низька ліквідність; – зростання витрат на фонд оплати праці.
О - можливості	T - загрози
– збільшення кількості спеціалізованих причепів; – диверсифікація послуг; – розширення географії міжнародних перевезень; – залучення нових клієнтів.	– підвищення конкуренції на ринку міжнародних вантажоперевезень; – підвищення цін на паливо та мита на ввезення імпортованих автотранспортних засобів. – зниження прибутковості через збільшення витрат на обслуговування основних засобів.

Додаток Д

Значення коефіцієнтів для оцінки фінансової стійкості підприємств

№	Показники	Норма	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7	8
ПрАТ «Мелавтотранс»							
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	>0,3-0,4		-20,041	-18,115	-7,753	-2,345
2	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5		0,172	0,118	0,134	0,158
3	Коефіцієнт заборгованості	> 0,5		0,828	0,882	0,866	0,842
4	Коефіцієнт фінансового лівериджа	<1-1,5		0,208	0,134	0,155	0,188
ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс»							
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	>0,3-0,4	0,178	0,259	0,064	-0,563	-0,299
2	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,538	0,596	0,492	0,490	0,527
3	Коефіцієнт заборгованості	> 0,5	0,462	0,508	0,508	0,510	0,473
4	Коефіцієнт фінансового лівериджа	<1-1,5	1,162	1,475	0,969	0,960	1,116
ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС»							
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	>0,3-0,4	-3,321	-4,149	-3,766	0,051	0,585
2	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,032	0,127	0,095	0,529	0,797
3	Коефіцієнт заборгованості	> 0,5	0,968	0,873	1,095	0,471	0,203
4	Коефіцієнт фінансового лівериджа	<1-1,5	0,033	0,145	0,105	1,121	3,930
ПрАТ «Вінницяагротранссервіс»							
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	>0,3-0,4	-0,154	-0,086	-0,536	-3,032	-0,816
2	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,255	0,164	0,020	0,151	0,093
3	Коефіцієнт заборгованості	> 0,5	0,745	0,836	0,980	0,849	0,907
4	Коефіцієнт фінансового лівериджа	<1-1,5	0,343	0,196	0,021	0,178	0,102
ЗАТ «Укртранс-Вінниця»							
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	>0,3-0,4	0,863	0,954	0,967	0,985	1,023
2	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,941	0,977	0,977	0,976	0,989
3	Коефіцієнт заборгованості	> 0,5	0,059	0,023	0,023	0,024	0,011
4	Коефіцієнт фінансового лівериджа	<1-1,5	1,661	4,628	1,620	1,483	1,964
ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТРАНСПОРТ ЛОГІСТІКС»							
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	>0,3-0,4	-2,021	-4,098	-3,644	-28,886	-21,700
2	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	-1,367	-2,533	-2,654	-16,685	-21,008
3	Коефіцієнт заборгованості	> 0,5	2,367	3,534	3,654	17,685	22,008
4	Коефіцієнт фінансового лівериджа	<1-1,5	-0,578	-0,717	-0,726	-0,943	-0,955
ПАТ КВК «Рapid»							
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	>0,3-0,4	-0,785	-1,083	-0,150	0,334	-0,003
2	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,625	0,507	0,608	0,753	0,598
3	Коефіцієнт заборгованості	> 0,5	0,375	0,493	0,392	0,247	0,402
4	Коефіцієнт фінансового лівериджа	<1-1,5	1,669	1,0282	1,551	3,0510	1,489

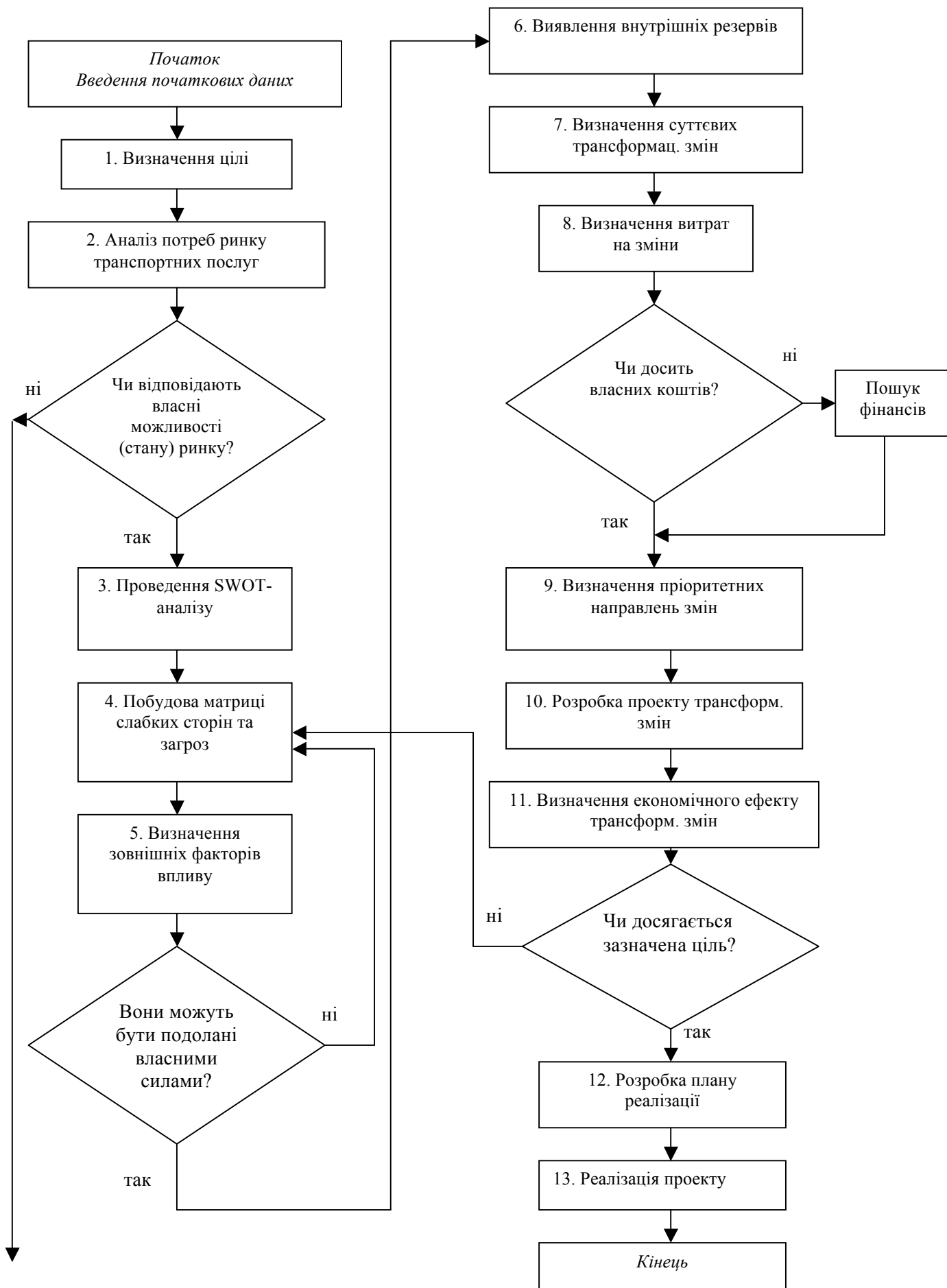
Додаток Е

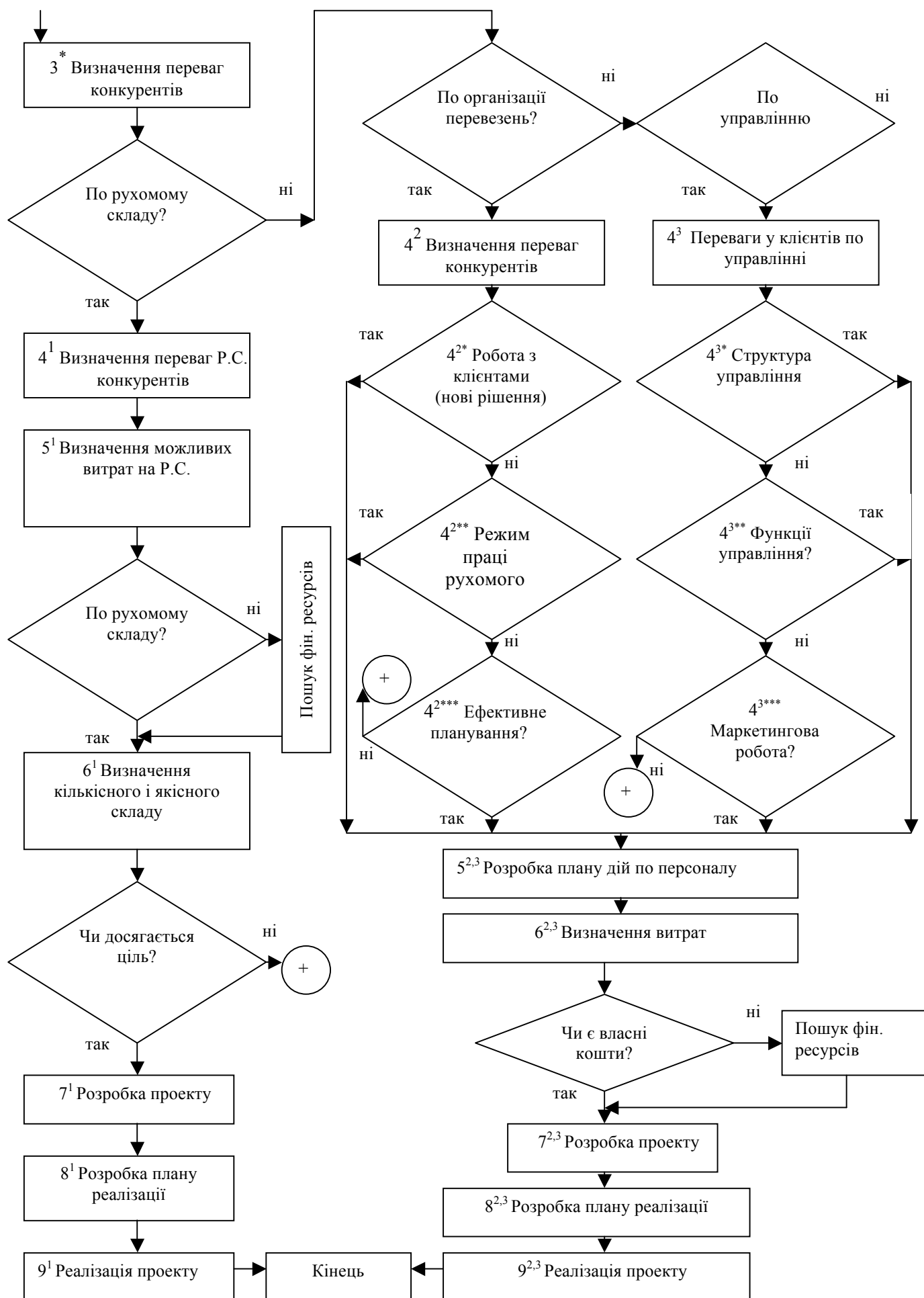
Показники для побудови матриці SPACE для підприємств вантажоперевізників автомобільним транспортом

ВНУТРІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ

ВНУТРІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ																													
Економічний потенціал («фінансова сила» (FS))																													
Підприємства		ПрАТ «Мелавтотранс»				ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс»				ПрАТ ТЕК «Західукртранс»				ПрАТ «Вінницяагротранссервіс»				ЗАТ «Укртранс-Вінниця»				ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТЛ»				ПАТ «Рapid»			
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	
Рівень операційної платоспроможності	0,459	2	0,2	0,4	1,272	4	0,2	0,8	0,159	1	0,2	0,2	0,725	3	0,2	0,6	1,769	5	0,2	1,0	1,522	5	0,2	1,0	0,938	3	0,2	0,6	
Загальний коефіцієнт покриття	0,444	2	0,1	0,2	3,129	4	0,1	0,4	2,804	3	0,1	0,3	0,531	2	0,1	0,2	30,33	5	0,1	0,5	0,048	1	0,1	0,1	1,78	3	0,1	0,3	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,158	1	0,2	0,2	0,527	4	0,2	0,8	0,797	4	0,2	0,8	0,093	1	0,2	0,2	0,989	4	0,2	0,8	-21,0	1*	0,2	0,2	0,598	3	0,2	0,6	
Сума				0,8				2,0				1,3				1,0				2,3				1,3				1,5	
Конкурентні переваги (CA)																													
Чистий працюючий капітал, млн. грн.	-2,9	1	0,2	0,2	25,1	4	0,2	0,8	24,8	4	0,2	0,8	-18,5	1	0,2	0,2	0,5	2	0,2	0,4	-1,5	1	0,2	0,2	0,6	2	0,2	0,4	
Рентабельність наданих послуг	0,341	2	0,1	0,2	0,071	1	0,1	0,1	0,572	4	0,1	0,4	0,254	2	0,1	0,2	0,575	4	0,1	0,4	2,865	5	0,1	0,5	0,287	2	0,1	0,2	
Чиста рентабельність підприємства	0,017	1	0,2	0,2	-0,02	1	0,2	0,2	0,384	3	0,2	0,6	0,051	1	0,2	0,2	0,055	1	0,2	0,2	0,576	4	0,2	0,8	0,075	1	0,2	0,2	
Сума				0,6				1,1				1,8				0,6				1,0				1,5				0,8	
ЗОВНІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ																													
Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)																													
Фактори	Показник																			Оцінка		Вага		Зважена оцінка					
Висока конкуренція	Галузь характеризується досить високими бар'єрами входження та усталеністю зв'язків клієнт-перевізник																			4		0,2		0,8					
Законодавче забезпечення	Вимагає суттєвого вдосконалення та приведення д відповідності із міжнародними та європейськими стандартами																			3		0,2		0,6					
Розвиток інфраструктури	Вимагає значного вдосконалення за участі держави																			4		0,2		0,8					
Сума																								2,2					
Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)																													
Транзитний потенціал країни	Сприятливість географічного розташування та концентрація торговельних шляхів, що зв'язують Європу з Азією																			3		0,2		0,6					
Постійність попиту	Попит залишається стабільним через високі обсяги товарообігу, в т.ч. за рахунок інших видів транспорту (морський, залізничний)																			4		0,2		0,8					
Сума																								1,4					

Додаток Ж

Розробка моделі організаційно-економічного забезпечення
стратегічного маркетингу



Додаток 3

Основні витрати на діяльність відділу маркетингу

Найменування витрат	Кількість / показник	За місяць, грн	За рік, грн
Фонд оплати праці (далі – ФОП),			
Тарифний оклад, грн.	5	16000	192 000
Нарахування на ФОП, 34 %	5	5440	65 280
Мінімальний розмір премії, 40%	5	6400	76 800
Витрати на забезпечення АРМ, разові витрати			
Комп'ютери та оргтехніка для одного АРМ – 7500 грн.	5	разові витрати	37 500
Телекомунікаційні засоби та Інтернет – 2700 грн.	5	разові витрати	13 500
Витрати на забезпечення діяльності відділу			
Канцелярські товари	–	500	6000
Комунальні витрати	–	450	5400
Експлуатаційні витрати	–	350	4200
Інші адміністративні витрати (відрядження, круглі столи, семінари тощо)		5000	60 000
ВСЬОГО		34140	460 680

Додаток И

Проект положення про відділ маркетингу ПАТ КВК «Рapid»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Генеральний директор
ПАТ КВК «РАПІД»
Гриненко В. І.
«___» _____ 201_ г.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ МАРКЕТИНГУ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Відділ маркетингу (далі - "Відділ") є окремим структурним підрозділом підприємства та підпорядковується Першому заступнику Генерального директора підприємства.
- 1.2. Відділ створено за наказом Генерального директора № _____ від "___" _____ 201_ р.
- 1.3. Працівники відділу призначаються і звільняються з посади на підставі рішення Генерального директора за поданням начальника відділу.
- 1.4. Відділ в своїй роботі керується:
 - Конституцією України;
 - Законами України;
 - Указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України;
 - місцевими та галузевими нормативними актами;
 - Статутом підприємства;
 - цим Положенням.

2. СТРУКТУРА ВІДДІЛУ

- 2.1. Структуру та штат працівників відділу затверджує Генеральний директор на основі обсягів роботи.
- 2.2. Відділ очолюється начальником відділу маркетингу.
- 2.3. Відділ складається з наступних працівників:
 - начальник відділу;
 - маркетолог (2 особи);
 - менеджер по рекламі;
 - менеджер зі збуту.
- 2.4. Обов'язки працівників підрозділу визначаються посадовими інструкціями, затвердженими у встановленому порядку.

3. ЗАВДАННЯ ВІДДІЛУ

- 3.1. Дослідження ринку вантажних перевезень автотранспортом та мереж збуту послуг підприємства.
- 3.2. Розробка маркетингової стратегії.
- 3.3. Підготовка довго, середньо, та короткострокових маркетингових планів.
- 3.4. Забезпечення виконання маркетингових планів.
- 3.5. Організація реклами і стимулювання збуту.

4. ФУНКЦІЇ ВІДДІЛУ

На основі визначених завдань Відділ виконує наступні функції:

- 4.1. Збір і аналіз комерційно-економічної інформації, створення банку даних по маркетингу послуг підприємства.
- 4.2. Пошук і систематизація інформації про: показники економічного розвитку галузі в світі і регіонах, напрямках державної політики, щодо автомобільних вантажоперевезень; існуючий рівень розвитку галузі; споживачах і сегментації ринку; основних характеристиках ринку для кожного його сегмента (еластичності сформованих цін, потенційної і реальної місткості ринку, його насиченості).
- 4.3. Збір інформації про конкурентів за наступними напрямками: обсяги маркетингу в цілому і по сегментах ринку; загальна частка на ринку; методи і поведінка на ринку; цінова політика; конкурентні переваги; матеріально-технічна база; самооцінка.
- 4.4. Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів по таким напрямкам: якість послуг; цінова політика; просування послуг; збутова політика; сервісне обслуговування; форми здійснення розрахунків.
- 4.5. Аналіз конкурентоспроможності послуг підприємства, зіставлення споживчих властивостей, ціни, витрат з аналогічними показниками конкурентів.
- 4.6. Проведення маркетингових досліджень, опитувань.
- 4.7. Виявлення основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту на послуги підприємства, співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види послуг, технічних і інших споживчих якостей послуг.
- 4.8. Виявлення конкурентних переваг підприємства, а також його основних проблем.
- 4.9. Складання за результатами маркетингових досліджень оптимістичних, песимістичних і

середньозважених прогнозів розвитку ринку, у яких визначаються фази і тривалість життєвого циклу послуг, що реалізуються підприємством, по регіонах, а також оцінка потенційних ризиків діяльності підприємства.

4.9. Визначення маркетингової та конкурентної стратегії підприємства на основі аналізу його ринкових позицій.

4.10. Розробка пропозицій по ефективному розподілу і використанню всіх ресурсів підприємства.

4.11. Пошук нових клієнтів та стимулювання збуту, розробка програм лояльності для постійних клієнтів.

4.12. Розробка маркетингової політики на підприємстві на основі конкурентних переваг та прогнозування споживчого попиту і ринкової кон'юнктури.

4.13. Складання переліку заходів, необхідних для виконання обраної маркетингової стратегії підприємства.

4.14. Узгодження фінансування запланованих заходів з відповідними структурними одиницями підприємства.

4.15 Розробка проведення рекламних заходів в засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті, в мережі Інтернет тощо.

4.16. Оцінка ефективності впровадження маркетингових заходів.

4.17. Участь відділу в складанні перспективних і поточних планів підприємства, визначенні нових ринків збуту і нових споживачів послуг.

4.18. Підготовка пропозицій по формуванню фірмового стилю підприємства.

4.19. Розробка пропозицій по підвищенню оперативності і якості сервісного обслуговування клієнтів.

4.20. Участь в галузевих виставках, ярмарках, виставках-продажах.

4.21. Спільна участь з іншими відділами в розробці пропозицій і рекомендацій по зміні характеристик послуг з метою поліпшення їх споживчих якостей і стимулювання збуту.

4.22. Методичне регулювання та координація діяльністю інших структурних підрозділів з питань діяльності Відділу.

4.23. Здійснення в межах своєї компетенції ведення діловодства, формування і відправлення/отримання кореспонденції інформації по електронних каналах зв'язку.

4.17. Організація ведення нормативно-довідкової інформації, що відноситься до завдань Відділу.

4.18. Забезпечення в межах своєї компетенції захисту відомостей, що складають комерційну таємницю, і інших відомостей з обмеженим доступом.

4.19. Здійснення відповідно до законодавства України роботу по комплектуванню, зберіганню, обліку і використанню архівних документів, що утворилися в ході діяльності Відділу.

5. ПРАВА ВІДДІЛУ

Для вирішення покладених на нього завдань Відділ має наступні права:

5.1. Вимагати та отримувати в установленому порядку від структурних підрозділів підприємства інформацію (матеріали) з питань, що входять до компетенції відділу.

5.2. Давати вказівки іншим підрозділам та структурним одиницям підприємства з питань, що відносяться до компетенції Відділу і впливають з функцій, покладених на Відділ.

5.3. Представляти інтереси підприємства з питань, що відносяться до компетенції Відділу, у взаєминах з державними організаціями, юридичними та фізичними особами, організовувати та проводити перемови.

5.4. Використовувати засоби, що виділяються на фінансування Відділу, для проведення рекламних кампаній, іншої діяльності Відділу, відповідно до його завдань.

5.5. Давати роз'яснення і рекомендації з питань, що входять у компетенцію Відділу.

5.6. Вносити пропозиції з питань, що входять до компетенції Відділу, у вигляді проектів.

5.7. За рішенням Генерального директора брати участь у конференціях, нарадах, семінарах з питань маркетингу.

6. ВЗАЄМОДІЯ ІЗ СТРУКТУРНИМИ ВІДРОЗДІЛАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Для виконання функцій і реалізації прав Відділ маркетингу взаємодіє:

6.1. З планово-економічним відділом з питань:

6.1.1. Одержання: планів виконання робіт та надання послуг на місяць, квартал, рік; змін у планах по окремих видах послуг та маршрутах, внесених на підставі маркетингових досліджень; проектів оптових і роздрібних тарифів на роботи і послуги для проведення маркетингового аналізу; погоджених кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту; результатів аналізу витрат, зроблених за місяць (квартал, рік).

6.1.2. Надання: узагальненої інформації про попит на виконувані роботи, послуги, у тому числі по окремих позиціях та маршрутах; результатів зведених аналізів про конкурентне середовище з питань цінової політики, обсягів обороту, конкурентоздатності, швидкості реалізації послуг; інформації про стан ринку послуг вантажоперевезень автотранспортом на місцевому та міжнародному ринках; пропозицій щодо зміни цін на окремі послуги у зв'язку зі зміною попиту; маркетинг-планів; кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, ярмарках, виставках-продажах

6.2. З бухгалтерією з питань:

6.2.1. Одержання: бухгалтерських даних про фінансовий стан підприємства, зведень про кредиторську і дебіторську заборгованість, основні засоби; актів інвентаризації матеріально-технічних ресурсів; нормативів

на представницькі і рекламні витрати;

6.2.2. Надання: звітів про витрати на маркетингові дослідження; розрахунків витрат на рекламу та збут; зведених даних про матеріально-технічні ресурси у постачальників.

6.3. Зі Службою міжнародних перевезень з питань:

6.3.1. Одержання: заявок на пошук інформації про конкурентів; запитів про кон'юнктуру ринку; інформації про кількість укладених угод; висновків з оцінки якості послуг; висновків щодо покращення якості послуг.

6.3.2. Надання: результатів аналізу/прогнозів щодо стану попиту на послуги автомобільних вантажоперевезень на міжнародному ринку; результатів аналізу про послуги конкурентів; пропозицій з розробки нових видів послуг; пропозицій щодо формування фірмового стилю, іміджу; документів і матеріалів для участі у виставках, ярмарках; зведених результатів досліджень про нові технологічні розробки.

6.4. З відділом транспорту і логістики з питань:

6.4.1. Одержання: оперативних, місячних, кварталних і річних планів-графіків транспортних перевезень; транспортних маршрутів; розрахунків транспортних витрат на доставку товарів; зведених даних про маршрути і терміни перевезень;

6.4.2. Надання: пропозицій зі зміни маршрутів доставок; пропозицій зі зміни графіків навантаження і розвантаження; даних про нових клієнтів.

6.5. З відділом технічного контролю та зі службою головного механіка з питань:

6.5.1. Одержання: зведених даних про дефекти рухомого складу та про технологічні зміни; зведених даних про заходи щодо підвищення якості перевезень;

6.5.2. Надання: зведених даних щодо заходів спрямованих на покращення якості послуг; інформації про невідповідність заявленої якості послуг протягом гарантійних термінів; даних про технічні недоліки, пред'явлені клієнтами при отриманні послуг;

6.6. З відділом кадрів і правового забезпечення з питань:

6.6.1. Отримання штатних розкладів і положень про структурні підрозділи підприємства для узгодження заходів з реалізації маркетингових планів; положень про преміювання; графіків роботи підприємства; планів підготовки і підвищення кваліфікації працівників; звітів про виконання заявок на підбір кадрів; роз'яснень діючого законодавства і порядку його застосування; аналізу змін і доповнень до законодавства.

6.6.2. Надання: інформації про кількісну і якісну потребу Відділу в персоналі; переліку заходів, проведення яких необхідне для підвищення кваліфікації працівників підприємства з окремих напрямків; проектів наказів, проектів розпоряджень, інструкцій, проектів договорів для візування і правової експертизи; претензій, пред'явлених підприємству контрагентами;

6.7. З відділом митного сервісу з питань:

6.7.1. Отримання інформації щодо змін у митному оформленні; звітів з укладання угод; даних щодо використання ресурсів з митного обслуговування.

6.7.2. Надання інформації про попит на послуги митного обслуговування, кон'юнктуру ринку, цінову політику конкурентів.

6.8. С сервісними центрами з питань:

6.7.1. Отримання інформації щодо кількості виконаних робіт та послуг, стан матеріально-технічного забезпечення сервісних центрів.

6.7.2. Надання інформації щодо попиту на послуги ремонтного обслуговування автотранспорту, про цінову політику конкурентів.

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

7.1. Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання функцій та завдань Відділу, обумовлених даним Положенням, несе начальник Відділу.

7.2. Ступінь відповідальності інших працівників встановлена у посадових інструкціях.

7.3. Всі працівники Відділу, включаючи начальника Відділу, несуть персональну відповідальність за оформлення документації та вчинення дій відповідно до чинного законодавства України

8. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ

8.1. Своєчасне і якісне виконання поставлених цілей і завдань.

8.2. Якісне виконання функціональних обов'язків.

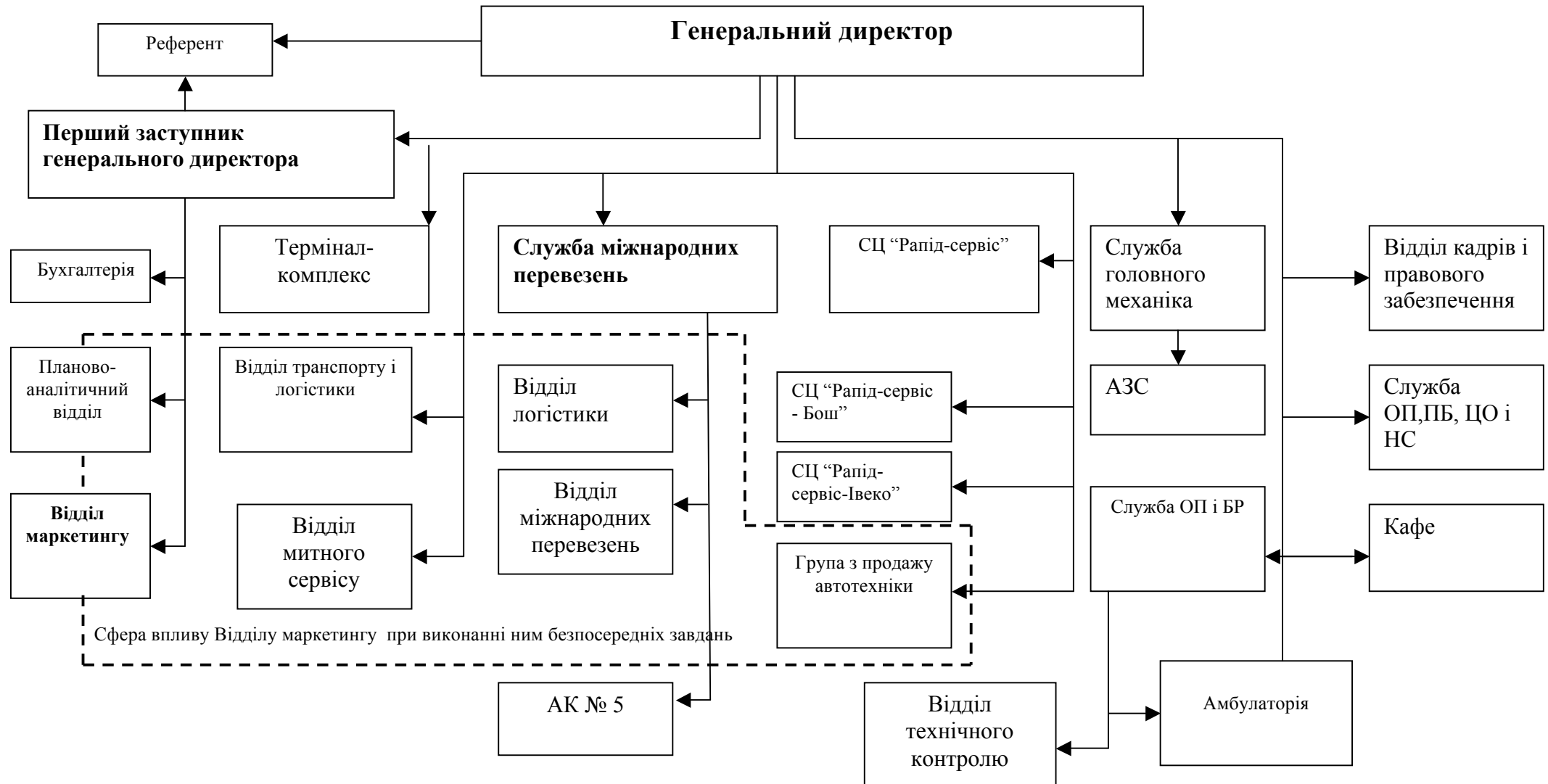
8.3. Відповідність досягнутих результатів в процесі реалізації маркетингових стратегій прогнозами

Начальник Відділу маркетингу

С положення про відділ ознайомлені:

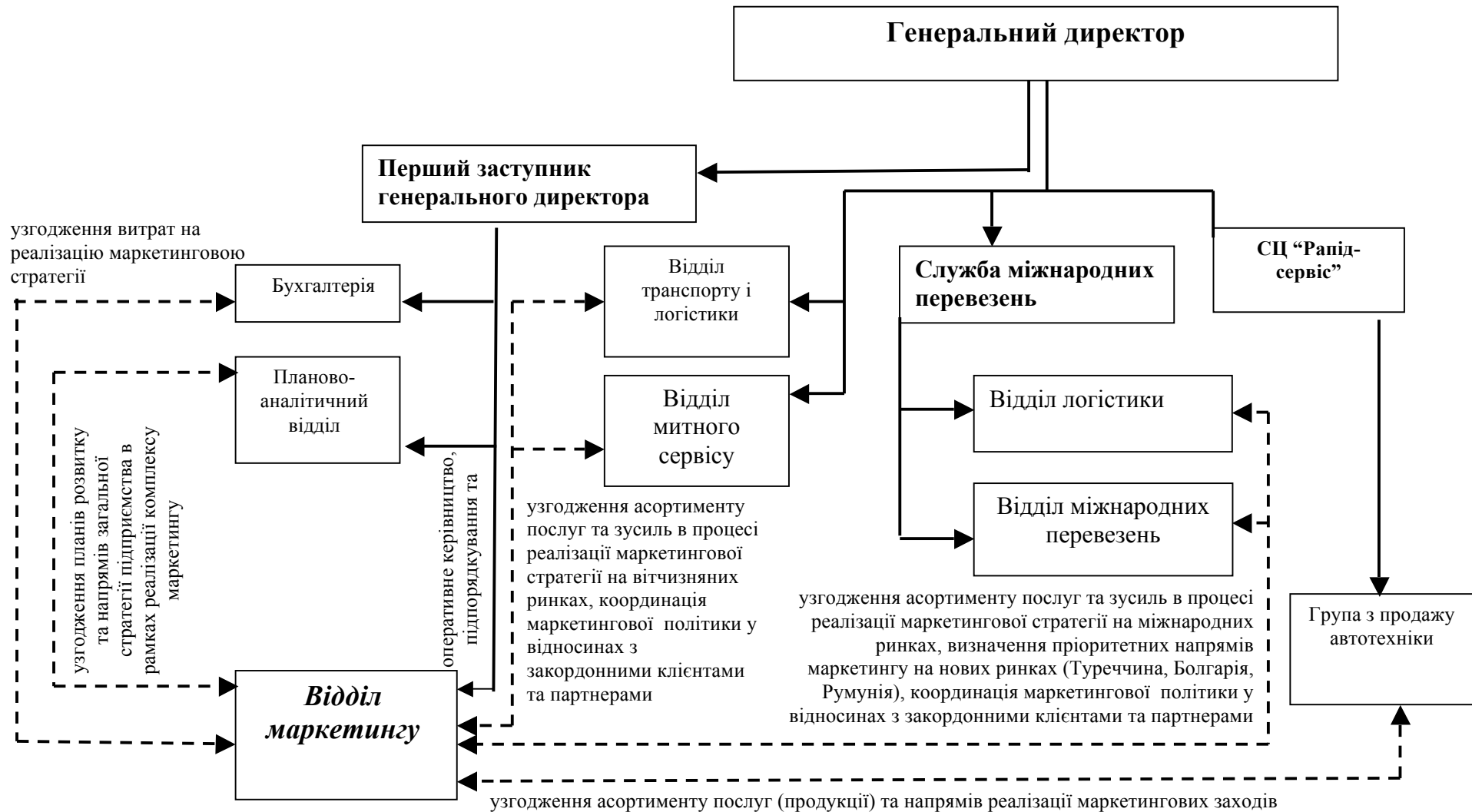
Додаток К

Місце новоствореного Відділу маркетингу в організаційній структурі ПАТ «КВК «Рapid»



Додаток Л

Інформаційна модель, поєднання маркетингового відділу з іншими підрозділами ПАТ «КВК «Рapid»



- відносини підпорядкування (вертикальна ієрархія)
- - - відносини координації та взаємоузгодження (горизонтальні зв'язки)

Додаток М

Документи, що підтверджують впровадження результатів дисертаційного дослідження:

1. Акт впровадження ПАТ Укртранс”
2. Акт впровадження ПАТ “Автобаза – 1”
3. Акт впровадження ПАТ “КВК “Рapid”