

врахувати специфіку ведення міжнародного бізнесу, отримати синергетичний ефект, підвищити ефективність управління вітчизняними підприємствами.

Список використаних джерел

1. Красілич І. О. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств [Електроний ресурс] / І. О. Красілич // Ефективна економіка. 2016. - №4. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4920>

2. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Л.Черчик // Економіка й управління національним господарством. 2015. - №2. - С.21-26

3. Трифонова Е.Ю. Концептуальные основы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия / Е.Ю.Трифопова, Ю.В.Приказчикова // Росийское предпринимательство. - 2014. - №7(253). - С.37-50

УДК 338.47:656.2(477)

МАРКЕТИНГО-ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЦІ

*Зоріна О.І., д.е.н., професор,
Мкртичьян О.М., ст.викладач (УкрДУЗТ)*

Залізничний транспорт — дуже капіталомістка галузь народного господарства. Тут робота організаційних структур, особливо станцій, локомотивних та вагонних депо, підприємств з перевезень вантажів і пасажирів, технологічно нерозривно пов'язана. Затримки поїздів, браки з різних причин на одних ділянках залізничної мережі швидко починають відображатися на обсягах та якості роботи інших ділянок і виробничих структур. Також зв'язок існує і в економічній ефективності. Відмінності лише в тому, що затримки і порушення графіка руху, графіків виробництва робіт можна спостерігати безпосередньо, а взаємна залежність організаційних структур залізничного транспорту в економічній ефективності вимагає спеціальних розрахунків, аналізу та оцінки кінцевих результатів діяльності. У зв'язку з цим

менеджмент і управління на залізничному транспорті потребує спеціальних досліджень і розробок, окремої підготовки керівників та персоналу.

Менеджерами в нових ринкових умовах повинні бути не тільки перші керівники галузі, залізниць, великих станцій, вокзалів, депо, ремонтних та інших підприємств залізничного та інших видів транспорту, але й їх заступники, керівники численних служб, відділів, виробничих підрозділів.

Економічні результати будь-якого виду транспорту або його конкретного суб'єкту господарювання прямо визначає професійна підготовка менеджерів і, особливо, менеджерів вищої ланки. Для того, щоб організувати ефективну діяльність менеджерів виду транспорту або транспортної організації, крім бездоганного знання технології процесу основної діяльності, повинен володіти мистецтвом підприємницької діяльності, гнучкістю, швидкістю реагування на запити ринку, здібностями мобілізувати колектив, здібностями до творчості та підприємництва. Тільки кваліфікований менеджер, як правило, забезпечує успіх. Призначення в Україні на вищі посади транспортної галузі не компетентних фахівців гальмує розвиток як цієї галузі, так і розвиток економіки країни в цілому.

Підприємницька здатність транспортного суб'єкту господарювання серйозно обмежується, якщо його менеджери середньої ланки не можуть або не хочуть ризикувати при виникненні нових ідей. Керівники на всіх рівнях повинні шукати можливості вдосконалення роботи і підвищення ефективності своєї організації. Керівник середньої ланки, який розробляє і впроваджує більш ефективний спосіб проведення конкретної операції, за духом такий же підприємець, як і керівник підприємства, який вирішує вкласти мільйон доларів у розробку нової продукції.

Для забезпечення ефективних економічних результатів в нових умовах господарювання менеджери повинні враховувати найважливіші соціальні та економічні принципи. Менеджери транспортних суб'єктів господарювання — наймані робітники. Їм доводиться враховувати широке коло зовнішніх вимог. Вони відображають як інтереси всього суспільства, так і конкретного колективу, та окремих співробітників.

До таких соціальних і економічних принципів управління належать:

- принцип безпеки перевезень і захисту навколишнього середовища;
- принцип ефективності;

- принцип результативного стимулювання, (мотивації) у праці;
- принцип обгрунтованості прийнятих рішень;
- чесність і порядність у ділових відносинах.

У нових умовах старі концепції управління нині не придатні. Традиційний науковий підхід до управління через те, що світ, в якому діє більшість суб'єктів господарювання, часто виявляється непередбачуваним, незрозумілим, неконтрольованим, а традиційний механізм «наукового менеджменту» — непродуктивним.

Нині немає більше державних планів перевезень, тобто галузь, залізниці, відділення і підприємства не відповідають за такі плани. Раніше головною, ведучою метою на будь-якому рівні управління була така: виконати державний план. Він встановлювався у виді численних показників. Тепер потрібно самостійно не тільки вивчати, прогнозувати, планувати і задовольняти попит на перевезення, роботи і послуги, але забезпечувати потребу а в ресурсах, піклуватися про високу рентабельність і самооплатність з урахуванням попиту і субсидій.

Першими, хто практично успішно відчув потрібність у нових підходах до організації менеджменту, були японці. Вони почали активно проводити дезінтеграцію великих фірм, впровадити в менеджменті маркетинг й логістику. Спрощення управлінської ієрархії в них дозволило прискорити інноваційні процеси і підвищити з ефективність. Все це привело до поліпшення якості японської продукції, зниження витрат виробництва і експлуатації, до посилення позицій фірм Японії на світовому ринку.

З розвитком бізнесу все більша увага надається мотивації. Тому останніми роками ряд вчених критикує класичні принципи менеджменту, вважає, що чим більше економічні і технологічні перетворення видозмінюють бізнес, тим менш корисною стає класична концепція управління. В даний час відбувається формування нового маркетинго-логістичного менеджменту, який може вирішувати проблеми хаосу і складнощів в сучасній практиці життя як на базі практичного нетрадиційного досвіду управління зарубіжних країн, так і на основі використання в теорії управління досягнень інших областей наук.

У менеджменті розрізняють три види цілей:

- стратегічні;
- поточні цілі підприємств, у тому числі оперативні;
- особисті цілі менеджерів.

Стратегічні цілі визначають не у виді конкретних результатів, яких необхідно домогтися, а як найважливіші напрямки діяльності. Наприклад, максимально задовольнити попит на конкретні перевезення, роботи або послуги, досягти абсолютної безпеки руху поїздів і т.п..

Перш ніж визначити стратегічну мету вищого рівня, великого суб'єкту господарювання, у тому числі залізничного, намагаються вибрати місію своєї соціально-економічної діяльності. Це дуже важливо при конкуренції для залучення споживачів, замовників перевезень, робіт і послуг, для правильного орієнтування багатотисячної армії працівників самого транспортного оргструктури.

У деталях структура стратегічних цілей для кожного транспортного суб'єкту господарювання значно розрізняється.

Розвиток ринкових відносин в Україні підсилює конкуренцію між різними видами транспорту на сегменті перевезень. Падіння попиту, його нерівномірність і невизначеність формування, як показано вище диктують необхідність переходу комплексу перевезень залізниць на нові принципи менеджменту.

Досвід останніх років показує, що з ростом конкуренції на транспортному ринку кожний вид транспорту активно прагне зберегти частку ринку або завоювати додаткові позиції. Виконати це завдання можна лише за умови застосування в системі керування господарською діяльністю конкурентних стратегій, заснованих на використанні маркетингової інформації. Час, коли управлінські рішення в будь-якій сфері діяльності й особливо в сфері перевезень, що задовольняють потреби населення в пересуванні, приймалися без маркетингових даних, безповоротньо сплинув. Кон'юнктурна ситуація на транспортному ринку ставить за обов'язок залізницям шукати рішення й дії, що дозволяють здобувати перемогу в конкурентній боротьбі.

Сьогодні необхідно з'ясувати причини виникнення конкуренції на конкретних сегментах ринку перевезень

Перше - обмеження кола споживачів транспортних послуг, причиною чого стало підвищення тарифів на перевезення й цін на послуги, зниження купівельної спроможності населення й т.п.

Друге - обмеженість можливостей продажу своїх послуг.

Третє - обмеженість ресурсів.

Четверте - труднощі, пов'язані з вибором напрямку дослідження.

Аналіз перерахованих причин має

найважливіше значення в конкурентній боротьбі. Їхнє незнання або недооцінка приводить до програшу на ринку в цілому й на його сегментах. Досить часто програш буває обумовлений поганою організацією маркетингу послуг й їхніх асортиментів, а також відсутністю аналізу цінової стратегії й політики цін конкурентів, а особливо аналізу запитів споживачів, впливом реклами на останнє.

На транспортному й іншому ринках перемагає той, хто проводить масовану рекламу, зміщаючи інтерес споживачів до своїх послуг навіть у тих випадках, коли вони об'єктивно нічим не краще товарів і послуг конкурентів.

Результати аналізу асортиментів своїх послуг та послуг, що надаються конкурентами, а також дані про рівень цін на них і про запити споживачів на конкретну послугу є основою вибору конкурентної стратегії для будь-якого виду транспорту.

Аналіз асортиментів послуг доцільно починати з оцінки того, як успішно продається конкретна послуга й аналогічна послуга конкурента? Яка її частка на транспортному ринку, чи прибуткова вона для підприємства, який темп росту її продажів?

Послуги, частка продажів яких на транспортному ринку вище, ніж у конкурентів і які прибуткові, варто зберегти, збільшуючи обсяги їхніх продажів. Витрати на такі послуги — звичайно найнижчі на ринку, тому вони користуються підвищеним попитом і прибуток від їхньої реалізації найвищий.

Послуги, частка продажів яких на транспортному ринку нижче, ніж у конкурентів, формують більші витрати. Без інвестицій і розширення їхніх асортиментів транспортному підприємству зберегти своє положення на ринку важко, а іноді й неможливо. Великого прибутку від продажів таких послуг не вийде. Отже, дані послуги поглинають фінанси підприємства, пасажирського комплексу й галузі. Щоб збільшити прибуток від таких послуг, необхідно домогтися збільшення їхніх продажів шляхом поліпшення якості до рівня більше високого ніж у конкурентів.

Практика показує, що послуги, які поглинають до 80% прибутку, необхідно знімати із продажу. Зусилля варто направляти на ті з них, які приносять прибуток і підвищують конкурентоспроможність перевезень, а отже, доходи й прибуток, що є кінцевою метою підприємств і видів транспорту.

Більш точно врахувати інформацію про конкурентів дозволяє аналіз їхньої цінової політики. З позицій економічної науки цінність

будь-якої послуги, наприклад, у сфері пасажирських перевезень, визначається як та користь, що вона приносить споживачеві транспортних послуг — пасажирам. Інакше кажучи, це та вигода, заради одержання якої споживач готовий заплатити за послугу (основну — доставку до місця призначення й послугу, що супроводжує перевезенню) необ'хідну ціну. Безумовно, кожний споживач визначає цінність послуги суб'єктивно. Однак маркетингові дослідження, проведені в країнах з розвиненими ринковими відносинами, показують, що й суб'єктивні оцінки підкоряються певним закономірностям. У зв'язку із цим є можливість одержати подання про сприйняття потенційними пасажирями економічної цінності своїх послуг і аналогічних послуг різних видів транспорту, що задовольняють ту саму потребу (доставка до місця призначення, організація харчування на вокзалах або в шляху проходження та ін.).

Залежно від ситуацій на транспортному ринку можна також застосовувати модифіковані варіанти стратегій підвищення конкурентоспроможності послуг. Такі стратегії можуть різнитися комбінаціями напрямків зосередження зусиль і рівнями зміни якості послуг і їхньої економічної цінності.

При здійсненні однієї стратегії підприємство транспортного комплексу поліпшує якість надаваних послуг на ринку перевезень (відкриває сервіс-центр на вокзалі) і підвищує ціни на них лише за удосконалене обслуговування. З фінансової точки зору успіх підприємства в цьому випадку буде залежати від суми витрат, витрачених на удосконалення обслуговування. Тобто така стратегія підвищення конкурентоспроможності своїх послуг у сфері перевезень окупиться лише в тому випадку, якщо ціна на кожну послугу буде збільшена на суму більшу, ніж питомі витрати на відкриття центру-сервісу і впровадження нової технології обслуговування, тобто підвищення якості надання послуги або послуг.

Зміст конкурентної боротьби полягає не стільки в діях проти конкурентів, скільки в завоюванні конкретних категорій потенційних пасажирів, що користуються поки послугами конкурентів. Ефективне вивчення споживачів можливо лише при постійному проведенні відповідних маркетингових досліджень, а не епізодичному. На підставі аналізу даних за допомогою спеціальних методів з'ясовують, які комбінації покупок транспортних послуг хотіли б знайти на ринку й скільки покупців мають подібну думку. Проведення таких маркетингових досліджень повинні здійснювати кваліфіковані

менеджери-маркетологи. Аналіз даних відповідних досліджень дозволить скласти карту ринку перевезень (вантажних або пасажирських) і тих «вільних» зон або сегментів, завоювання яких може бути метою нових конкурентних стратегій виду транспорту і його підприємств.

Таким чином, правильно організоване вивчення асортиментів послуг, що надаються пасажиром або іншим споживачем послуг, а також аналіз цін на свої послуги й послуги конкурентів і, у першу чергу, самих пасажирів створюють основу вибору конкурентних стратегій у сфері перевезень.

Отже, менеджер на залізничному транспорті – це керівник підприємства, об'єднання або компанії, що має спеціальну підготовку в галузі управління транспортним виробництвом в умовах розвитку ринку перевезень, робіт, послуг і конкуренції. Можна сміливо стверджувати, що криза, яка вибухнула в економіці України, у тому числі транспортній – це і наслідок низької кваліфікації керівників, відсутність у них нових знань і досвіду, а також зарозумілість і непрофесійний підхід до їх призначення. Практикою, як вітчизняною так і світовою доведено, що фахівцями з управління в нових умовах повинні бути не тільки перші керівники галузі, залізниць, експлуатаційних, ремонтних та інших підприємств залізничного транспорту, але і їхні заступники, керівники численних служб, відділів, секторів.

Доцільно звернути увагу на те, що менеджер – це людина, суб'єкт управління, що працює в деякій організації, професійний керуючий, представник особливої професії, а не просто економіст-бухгалтер, що займається управлінською діяльністю.

УДК 004:656.2(477)

ЧЕРЕЗ СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Калініченко Л.Л., д.е.н., професор (ХНУБА)

Українським залізницям в найкоротші терміни належить вирішити складні проблеми підвищення ефективності їх роботи.

Система управління залізничним транспортом, що функціонувала багато років, останнім часом перестала відповідати духу часу.

Залізниці та їх підрозділи стали гальмом прискореному впровадженню науково-технічного прогресу на залізничному транспорті, є

низькорентабельними і навіть збитковими у пасажирському сполученні.

Причин цьому безліч. І однією з багатьох є надмірна величина витрат галузі. Щорічні експлуатаційні витрати перевищують п'ятдесят мільярдів гривень, що фактично з'їдає всі дохідні надходження залізниць.

Докорінній зміні системи управління залізничним транспортом, на наш погляд, повинен передувати глибокий системний аналіз всієї діяльності.

Системний аналіз виник в епоху розробки комп'ютерної техніки. Успіх його застосування при вирішенні складних завдань багато в чому визначається сучасними можливостями інформаційних технологій.

Системний аналіз — це сукупність методів, заснованих на використанні сучасних інформаційних технологій, орієнтованих на дослідження складних систем — технічних, економічних, екологічних і т. д. Результатом системних досліджень є, як правило, вибір певної альтернативи: плану розвитку регіону, параметрів конструкції і т. п. Цінність системного підходу полягає в тому, що розгляд категорій системного аналізу створює основу для логічного і послідовного підходу до проблеми прийняття рішень. Ефективність вирішення проблем за допомогою системного аналізу визначається структурою розв'язуваних проблем.

Використовуючи системний аналіз як науковий інструментарій, слід проаналізувати всі можливі резерви скорочення витрат.

Аналізувати слід кожне господарство та всі його складові, аж до кожного робочого місця.

Виділення в структурі ПАТ «Укрзалізниця» вантажної і пасажирської компаній дозволить науково обґрунтувати необхідність утримання рухомого складу та інфраструктури за залізничним транспортом або приватними компаніями.

Більше вісімдесяти відсотків всіх витрат залізниць припадає на три господарства. Це шляхове, вагонне і локомотивне.

Саме тут зосереджені основні резерви економії поточних витрат.

Необхідно як можна ширше використовувати альтернативні шляхи досягнення поставлених цілей через конкурс на утримання об'єктів інфраструктури та рухомого складу, передача на аутсорсинг функцій, видів діяльності або виробничих циклів, пов'язаних з виконанням закінчених робіт і послуг. Багато промислових підприємств як у нашій країні, так і за її межами можуть запропонувати ПАТ «Укрзалізниця» більш вигідні умови ремонту і утримання