

1. МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Особливості транспортного маркетингу

Транспортний маркетинг представляє собою систему організації і управління діяльністю транспортних підприємств, фірм і компаній на основі комплексного вивчення ринку транспортних послуг і попиту споживачів з метою створення найкращих економічних умов реалізації своєї продукції.

Основною транспортною продукцією є переміщення товарів і людей і додаткові послуги, пов'язані з цим переміщенням. В цілому всі види основної транспортної продукції можна вважати транспортними послугами, що характеризуються тими ж особливостями, що і будь-які інші послуги.

Основними функціями сучасного маркетингу, в тому числі і транспортного, є забезпечення стійкої роботи підприємства, підвищення його доходів і прибутку в умовах нестабільного попиту на вироблені товари і послуги і посилення конкуренції.

Основні напрямки транспортного маркетингу можна сформулювати наступним чином:

- маркетингове обстеження економіки районів тяжіння транспортних підприємств і визначення споживчого попиту на транспортні послуги за обсягом, напрямками, сегментам ринку і якості транспортного обслуговування;
- комплексне вивчення і аналіз транспортного ринку, конкурентів, розміщення продуктивних сил і аналіз транспортної забезпеченості регіонів, підприємств і населення;
- аналіз власних ресурсів і витрат, розробка і впровадження нових видів послуг, техніки і технологій, визначення потрібних інвестицій;
- розробка гнучкої тарифної політики на основі аналізу попиту і пропозицій, тарифів конкурентів і власних витрат з метою забезпечення певного рівня доходів і прибутку транспортних підприємств;

- активний вплив на транспортний ринок, організація реклами і стимулювання споживчих переваг;
- планування і прогнозування перевезень вантажів, пасажирів та інших видів транспортних послуг, оптимізація руху товару;
- розробка заходів щодо розширення транспортного ринку, його диверсифікації, підвищення якості перевезень і ефективності транспортного виробництва, вдосконалення системи управління виробництвом, взаємодії із суміжниками і клієнтурою;
- формування замовлень, оформлення перевізних документів і розрахунків з перевезень і послуг;
- управління маркетингом, контроль за виконанням планів перевезень і своєчасне реагування на динаміку транспортного ринку.

Значна частина функцій транспортного маркетингу присвячена плануванню перевезень і формуванню попиту на транспортні послуги. При цьому треба відзначити, що в маркетингу попит або потреби вантажовласників і пасажирів розглядаються з точки зору потреби в переміщенні, а не потреби в транспортних засобах (вагонах, автомобілях, судах).

Необхідно звернути увагу на відсутність до теперішнього часу системного підходу до використання маркетингу на вітчизняному транспорті. На практиці з основних функцій маркетингу (вивчення ринку, планування, ціноутворення та просування послуг) використовується, найчастіше, тільки перша і друга функції, та й то не в повній мірі. Вивчення транспортного ринку ведеться в рамках сталих сфер і сегментів транспортного обслуговування, при цьому нерегулярно і без активної позиції із завоювання нових ніш ринку, підвищенню якості перевезень, формування стійкого попиту на транспортні послуги інфраструктури і конкретного транспортного підприємства. Недостатньо використовується маркетинговий арсенал з розвитку стратегічного планування, використання методів здійснення впливу транспорту на оптимізацію господарських зв'язків і транспортного фактору

при розміщенні продуктивних сил і ціноутворення. Слабо вивчається еластичність попиту на перевезення в залежності від зміни ціни і якості перевезень, які не розгорнуті належним чином рекламна діяльність і система стимулювання попиту на транспортні послуги. Ці проблеми маркетингу на транспорті значною мірою можна віднести на складнощі становлення нового господарського механізму, деяку інерційність такої складної системи як транспорт. Разом з тим є й інші причини уповільненої впровадження концепції маркетингу на транспорті. Вони пов'язані, перш за все, з особливостями транспортного виробництва і відповідно вимагають певної трансформації галузевого маркетингу.

До особливостей маркетингу на транспорті можна віднести наступне:

1. Нематеріальний характер продукції транспорту - перевезення або транспортної послуги, що прив'язана до місця й часу здійснення, а, отже, не взаємозамінна і незбережна, а також одномоментність виробництва і реалізації, що дещо обмежує можливості внутрішньогалузевої конкуренції на деяких видах транспорту, наприклад, на залізничному. Ширша конкуренція існує на автотранспорті, а також між видами транспорту, та й то, не у всіх випадках. Так, при організації змішаних та інтермодальних перевезень краще логістична взаємодія видів транспорту, а не конкуренція, здійснення доставки вантажів за схемою «від дверей до дверей» і «точно в строк» з єдиним оператором-експедитором.

2. Відмінності у формах власності, технологіях і організаційних структурах управління на різних видах транспорту викликають необхідність побудови різних варіантів організації маркетингових структур управління - від централізованої (функціональної) на залізничному транспорті до розгалуженої (багатопродуктової) за видами діяльності на автотранспортних підприємствах. У ряді випадків невеликі транспортні та операторські компанії взагалі не мають власних маркетингових органів, а при необхідності користуються послугами консалтингових фірм з маркетингу.

3. Зміст маркетингової діяльності в значній мірі залежить від виду і відмінних характеристик продукції транспорту - вантажне або пасажирське перевезення, хоча вона носить однакову назву - транспортна послуга. Більш того, є відмінності в підході до організації маркетингу всередині одного виду перевезень, а саме, виконуються у внутрішньому чи міжнародному, в дальньому чи приміському сполученнях, по масовим чи іншим вантажам і т.п.

4. Відмінності систем обліку витрат і ціноутворення (тарифної політики) від порядку формування собівартості та цін в інших галузях економіки. На залізничному транспорті тарифна політика майже повністю формується державними органами і враховує, перш за все, загальнонаціональні інтереси. У той же час галузь набуває паливо, електроенергію, рухомий склад та інші ресурси за ринковими цінами в основному в недержавних підприємствах, що викликає певні фінансові труднощі і вимагає державного регулювання. На різних видах транспорту різна частка умовно-постійних витрат в собівартості перевезень (велика на залізничному - до 70% і низька на автомобільному - до 15-20%), що впливає на можливість комбінування маркетингових заходів по ціновій політиці і стимулюванню клієнтури. Ці обставини вимагають особливого підходу до розробки тарифної політики на транспорті. З огляду на великий вплив залізничного транспорту України на ефективність економіки, особливо дальньопрівозної продукції, держава здійснює регулювання ціноутворення, що безсумнівно знаходить відображення в можливостях розробки маркетингових заходів транспортних підприємств.

5. Висока капіталомісткість транспортної інфраструктури (наземних шляхів сполучення і постійних пристроїв), неможливість її імпортувати або експортувати (крім рухомого складу), інтереси економічної та громадської безпеки накладають розумні обмеження на зміст розроблюваних заходів плану маркетингу з конкурентного управління транспортно-дорожнім комплексом країни. Очевидно, що необхідно державне інвестування або

відповідні гарантії інвесторам при організації будівництва і модернізації транспортних об'єктів, портів ліній, в т.ч. високошвидкісних магістралей і інших великих проектів. У зв'язку з цим маркетингова діяльність щодо поліпшення транспортної забезпеченості і доступності територій повинна враховувати особливий вплив зовнішнього середовища транспорту на можливості транспортних підприємств щодо підвищення якості транспортного обслуговування клієнтів і розширення їх частки на транспортному ринку. Не випадково тому майже у всіх країнах світу транспортна інфраструктура знаходиться в державній власності або держава є переважним акціонером транспортної компанії і частково фінансується з державного бюджету.

6. Певні відмінності має і методика розрахунку економічної ефективності маркетингу на транспорті. Вони пов'язані зі складнощами поділу часткою впливу маркетингових та інших заходів (технічних, технологічних, інтелектуальних) на отриманий ефект. Важко встановити інформацію при визначенні результатів і витрат саме маркетингової діяльності, що впливає на приріст обсягу перевезень і доходів транспортних підприємств. Часто такий приріст може бути викликаний розширенням обсягів виробництва, відкриттям туристичного сезону, літніми відпустками громадян і т.п. Точне встановлення впливу на перевезення транспортної реклами або необхідність введення знижок до тарифів можна визначити за допомогою спеціальних маркетингових досліджень еластичності попиту, опитування клієнтури, проведенням відповідних експериментів. Слід також враховувати два види ефекту від реалізації маркетингових заходів: транспортний і внутранспортний. Останній - часом у кілька разів вище першого (за нашими розрахунками в 3-4 рази). Так, прискорення доставки вантажів і введення знижок до тарифів сприяють зниженню вартості оборотних коштів вантажовласників і підвищенню конкурентоспроможності продукції, що перевозиться. Спорудження транспортної лінії збільшує вартість землі, господарських об'єктів і житла пропорційно їх близькості до

транспортних комунікацій. Введення нової транспортної техніки, більш зручного розкладу руху транспортних засобів, узгодженого з підходом інших видів транспорту в пунктах пересадки (перевалки для вантажних перевезень), прискорених поїздів, технологічних маршрутів та інші заходи значно покращують роботу підприємств і життя населення, хоча і викликають необхідність збільшення витрат на транспорті. Аналіз показує, що транспортні підприємства отримують тільки часткову компенсацію цих витрат за рахунок зростання обсягів перевезень і в дуже віддаленій перспективі [1, 2]. Слід враховувати, що управління єдиним технологічним процесом перевезення або т.зв. процесний підхід менеджменту на залізничному транспорті більш ефективний, ніж розрив його по територіях і власникам. Аналіз і досвід показує, що в сучасній транспортній галузі спостерігається певний відхід від конкуренції до логістичної взаємодії між видами транспорту. Облік цих особливостей має велике значення при розробці конкретних методів реалізації концепції маркетингу на транспорті.

1.2. Системи маркетингу вантажних залізничних перевезень

Маркетингова система є підсистемою системи управління залізничним транспортом та складається з підрозділів, які виконують маркетингові функції. Метою маркетингової системи є управління розробкою нових та вдосконалення надання існуючих послуг для забезпечення найкращого задоволення потреб споживачів – пасажирів та вантажовласників.

Маркетингова система в основному побудована відповідно до загальних ієрархічних рівнів. В структурі Головних управлінь, які безпосередньо координують організацію перевезень, створено маркетингові підрозділи. В Головному пасажирському управлінні (для пасажирських перевезень) маркетингові функції виконує відділ маркетингу, в Головному комерційному управлінні (для вантажних перевезень) функції маркетингу виконує Управління маркетингу та прогнозування. На нижчих рівнях функції маркетингу виконуються працівниками служб, безпосередньо пов'язаних з

організацією перевезень вантажів та пасажирів, працівниками відповідних відділів дирекцій та лінійних підприємств.

Вантажні перевезення. Управління маркетингу та прогнозування розробляє загальний план маркетингу для всіх залізниць, в якому визначаються завдання, обов'язкові до виконання, розробляє та затверджує форми звітності відділів маркетингу залізниць, збирає та аналізує інформацію, розробляє типові методики оцінки окремих напрямків маркетингової діяльності (наприклад, Єдина методика та показники оцінки якості обслуговування користувачів на залізничному транспорті) та шаблони анкет для проведення опитування вантажовласників, організовує роботу по створенню АРМа маркетолога, займається формуванням іміджу залізничного транспорту (друкована реклама, сувенірна продукція, перелік виставок, у яких необхідно прийняти участь), здійснює методичне керівництво роботою маркетингових підрозділів залізниць. На рівні залізниці маркетингові функції зосереджені в основному в службі комерційної роботи та маркетингу, в структурі якої створено відділ маркетингу та аналізу вантажних перевезень. Проте, маркетингові функції виконуються не лише відділом маркетингу, а й деякими іншими підрозділами служби, а також Дорожнім центром науково-технічної інформації та службою воєнізованої охорони. На рис. 1.1. представлена функціонально-структурна модель маркетингової системи залізниці за ієрархічними рівнями управління в сфері вантажних перевезень.

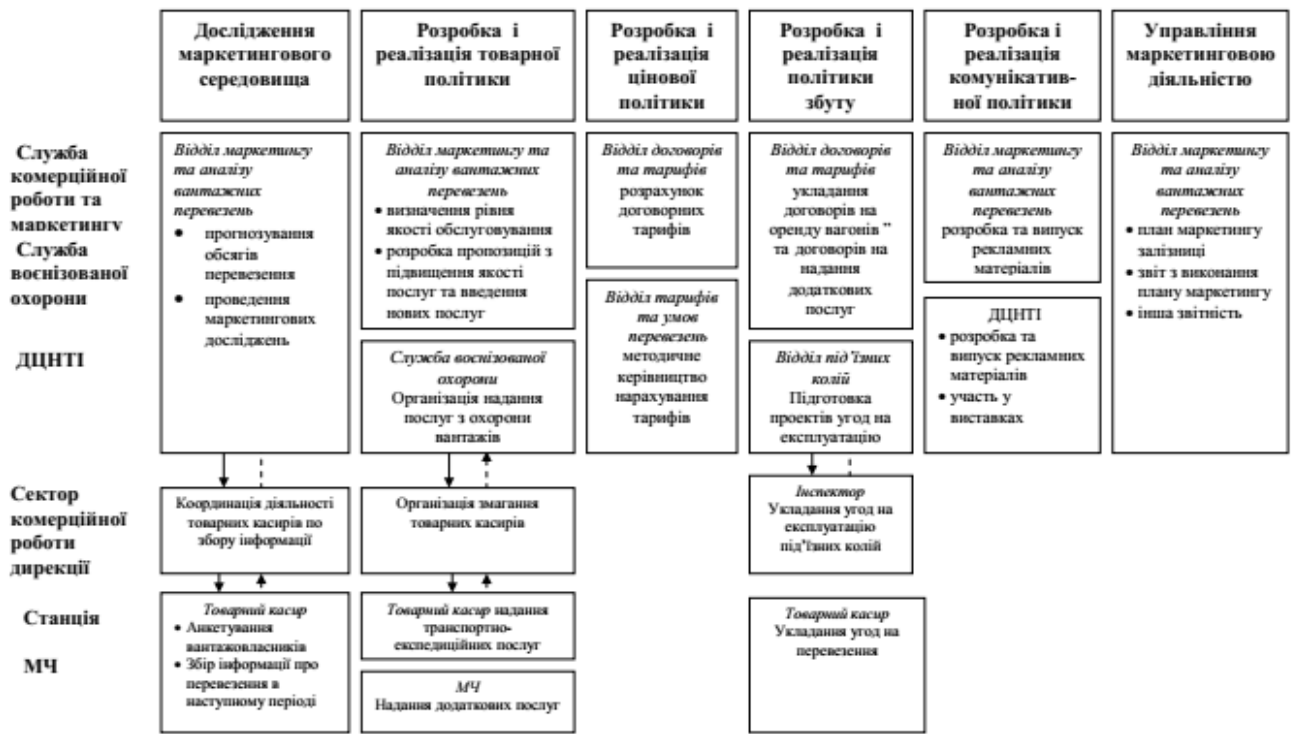


Рис. 1.1. Функціонально-структурна модель маркетингової системи вантажних перевезень

З рисунка видно, що маркетингові функції виконуються декількома підрозділами на двох рівнях управління. На рівні залізниці у здійсненні маркетингової діяльності приймають участь відділи служби комерційної роботи, які є незалежними один від одного і підпорядковуються начальнику служби, служба воєнізованої охорони та Дорожній центр науково-технічної інформації.

Відділ маркетингу та аналізу вантажних перевезень складає план маркетингу для залізниці на основі загального плану маркетингу “Укрзалізниці”, координує діяльність інженерів-маркетологів дирекцій, представляє інформацію в “Укрзалізницю” згідно затверджених форм звітності, включно із звітом з виконання плану маркетингу. Основна діяльність відділу маркетингу полягає у всебічному дослідженні маркетингового середовища та прогнозуванні обсягів перевезень. Аналітичні функції відділу маркетингу можна умовно поділити на два напрямки. В рамках першого напрямку проводиться вивчення попиту

вантажовідправників на перевезення, аналіз факторів, які на нього впливають, з метою його короткострокового прогнозування. На основі прогнозу складається план перевезень вантажів по залізниці. По закінченні планового періоду проводиться аналіз обсягів та динаміки перевезень вантажів у розрізі окремих товарних груп та категорій вантажовідправників. В рамках другого напрямку маркетинговий відділ досліджує якість обслуговування клієнтів та виявляє шляхи її підвищення. Маркетингові дослідження проводяться методом анкетування вантажовласників окремо по різних родах вантажів з використанням анкет, розроблених фахівцями Управління маркетингу та прогнозування Головного комерційного управління. Відповідно до плану маркетингу відділ регулярно проводить оцінку рівня обслуговування відповідно до затвердженої методики. Регулярно організуються спільні наради вантажовідправників та представників залізниці, а також підтримується телефонний контакт з вантажовласниками, в результаті чого виявляються існуючі проблеми та формуються пропозиції із вдосконалення якості обслуговування.

Відділ договорів та тарифів розробляє калькуляції матеріальних та трудових витрат залізниці при наданні підприємствам та організаціям послуг, виконання робіт та перевезень за договірними тарифами. Перелік послуг, які залізниця може надавати за договірними тарифами (рівень рентабельності встановлюється в межах залізниці) затверджений Тарифним керівництвом. Відділ договорів та тарифів серед інших функцій займається також підготовкою та укладанням договорів на оренду вагонів парку “Укрзалізниці” та договорів на надання додаткових послуг та здійснює контроль за виконанням умов укладених договорів та проводить звірки взаєморозрахунків.

Відділ під'їзних колій здійснює підготовку проектів договорів про експлуатацію залізничних під'їзних колій, договорів на подачу-забирання вагонів і тимчасових угод на подачу-забирання вагонів, а також контроль за цією роботою в дирекціях залізничних перевезень.

Працівники *служби воєнізованої охорони* організують надання послуг з охорони вантажів при перевезенні. Комунікативна політика здійснюється паралельно відділом маркетингу та *Дорожнім центром науково-технічної інформації*. Відділ маркетингу розробляє макети та наповнення рекламної продукції відповідно до плану маркетингу, розробленого “Укрзалізницею”. В основному така реклама присвячена конкретній тематиці. Також відділ використовує адресну рекламу, розсилаючи інформацію постійним клієнтам. *ДЦНТІ* концентрує різноманітну інформацію стосовно діяльності залізниці і на її основі регулярно випускає рекламну продукцію іміджевого характеру, сувенірну продукцію, розробляє матеріали для участі в галузевих ювілейних заходах. Так як, рішення про участь у виставках приймається на рівні “Укрзалізниці”, то функції *ДЦНТІ* полягають у підготовці матеріалів та безпосередній участі в обраних виставках. Як правило, більшість матеріалів розробляється за дорученням начальника залізниці. Відмітимо, що рекламну продукцію має право випускати будь-який структурний підрозділ залізниці, тому на практиці в рамках залізниці випускається значна кількість такої продукції, яка розробляється на основі потреб та можливостей окремих підрозділів і не завжди є високоякісною. Крім того, відсутність 5 централізованого планування рекламної діяльності в межах залізниці значно ускладнює розрахунки ефективності її здійснення.

На рівні дирекції здійснюється координація діяльності та адміністративне управління діяльністю працівників лінійних підприємств – товарних кас та механізованих дистанцій навантажувально-розвантажувальних робіт, які безпосередньо контактують з вантажовідправниками. Інженер з маркетингу комерційного відділу також організує серед працівників станцій змагання з якості обслуговування, проведення анкетування серед клієнтів станцій та збір інформації для прогнозування обсягів перевезень на наступний період. Працівники лінійних підприємств - товарні касири проводять анкетування, збирають інформацію, яка є основою прогнозування обсягів перевезень, та укладають угоди на

перевезення. Дистанції навантажувально-розвантажувальних робіт надають послуги, пов'язані з навантаженням та розвантаженням вантажів, їх кріпленням, маркіруванням, пломбуванням, розміщенням та ін.

Підрозділи маркетингової системи другого рівня управління при здійсненні своєї діяльності взаємодіють з підрозділами служби вагонного господарства та ТехПД при вирішенні питань про можливість укладання угод на оренду та надання додаткових послуг, з іншими підрозділами служби при складанні плану перевезень та проведенні аналізу доходів від надання додаткових послуг, підрозділами, що безпосередньо надають послуги, при розробці рекламних матеріалів. Взаємозв'язок підрозділів маркетингової системи між собою та з іншими підрозділами залізниці представлено на рис.

1.2.

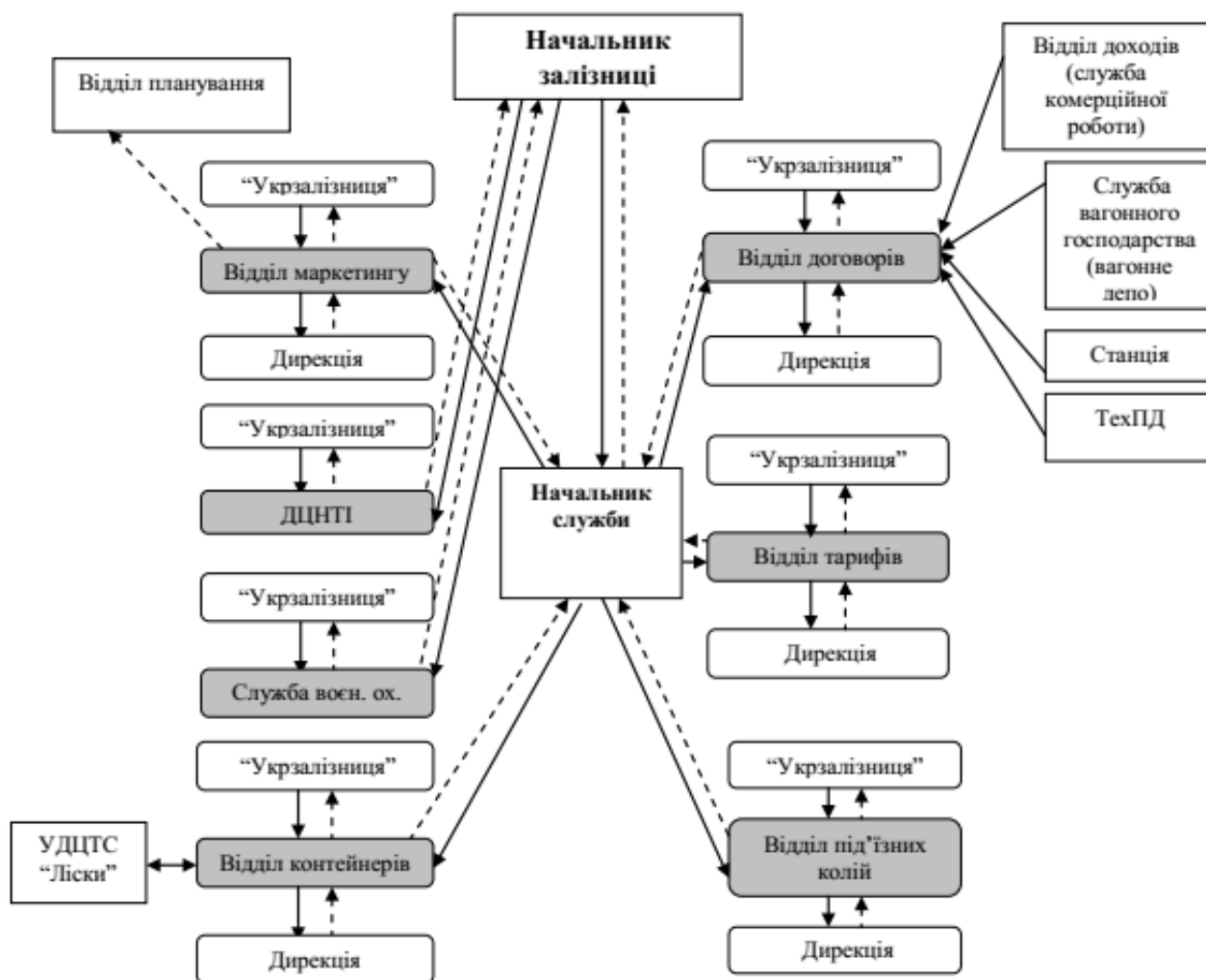


Рис. 1.2. Модель функціонування маркетингової системи

Як видно з рис. 1.2., основні зв'язки підрозділів маркетингової системи є вертикальними - звітність до відповідного відділу "Укрзалізниці" та керівництво та отримання необхідної інформації з відділу дирекції та підпорядкованого лінійного підприємства. Також кожен відділ безпосередньо підпорядкований керівнику служби, який здійснює адміністративне керівництво. Горизонтальні зв'язки пов'язані із виконанням кожним підрозділом своєї функції і тому здійснюються із підрозділами, що не входять до маркетингової системи. Зв'язки між елементами самої маркетингової системи є незначними. Зокрема, відділ маркетингу по горизонталі пов'язаний в основному з відділом планування, якому представляє прогностичну інформацію про обсяги перевезень. Дані про ступінь задоволеності споживачів послугами залізниці та їх пропозиції з удосконалення обслуговування, отримані в результаті проведення маркетингових досліджень та безпосереднього контакту з вантажовласниками, відділ маркетингу передає лише до "Укрзалізниці". В той же час, інформація про потреби споживачів необхідна в роботі інших маркетингових підрозділів. Крім того, відділ маркетингу для формування ефективних пропозицій із удосконалення обслуговування споживачів має володіти повною інформацією про якість роботи підрозділів, відповідних за окремі функції. Так як, елементи маркетингової системи слабо пов'язані між собою, то бюджет маркетингової діяльності в цілому для залізниці не формується, адже кожен підрозділ складає власний кошторис витрат, внаслідок цього комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності пов'язана з значними труднощами і оцінюється ефективність лише окремих заходів.

Аналіз виконання функцій маркетингу показує, що:

1. Маркетингова система організаційно не виокремлена. Підрозділи, що виконують маркетингові функції, входять до складу різних структур та не мають спільного керівництва.
2. Відділ маркетингу виконує в основному аналітичні функції.

3. Розподіл функцій маркетингу між рівнями управління є непропорційним. Зокрема, функція збуту основних послуг виконується товарними касирами та інспекторами з під'їзних колій (рівень дирекції), додаткові послуги реалізуються відділом договорів та тарифів. Всі вказані підрозділи не підпорядковані відділу маркетингу. Функція просування виконується багатьма підрозділами, дії яких між собою не узгоджуються.

4. Функція управління здійснюється не повністю. Адже, відділ маркетингу здійснює планування та складає звітність лише відносно власної роботи. Хоча виконавцями плану маркетингу можуть бути різні підрозділи залізниці, але відділ маркетингу не має повноважень їх контролювати. Крім того, слабка координація елементів маркетингової системи не дозволяє виробити загальну концепцію діяльності та працювати для її виконання. Відсутність регулярного обміну інформацією та синхронізації дій призводить до дублювання деяких дій та відсутності комплексної оцінки результатів як окремих заходів, так і роботи системи в цілому.

5. Маркетингові функції, які виконують підрозділи залізниці (крім відділу маркетингу), є не єдиними і не завжди першорядними серед їх функцій, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників щодо їх виконання та як наслідок якості роботи.

1.3. Системи маркетингу пасажирських залізничних перевезень

Відділ маркетингу Головного пасажирського управління регулярно концентрує інформацію про надання послуг кожною залізницею та їх ефективність, пропозиції із вдосконалення обслуговування, формулює завдання на проведення маркетингових досліджень, займається розробкою фірмового стилю “Укрзалізниці” та різноманітної рекламної та сувенірної продукції, яка розповсюджується між окремими залізницями. На основі аналізу отриманої інформації приймаються рішення про введення додаткових поїздів, зміни в системі обслуговування пасажирів і т.ін. На рівні залізниці маркетингові функції зосереджені в основному в пасажирській службі, в

складі якої створено відділ маркетингу, та Дорожньому центрі науково-технічної інформації. На рис. 1.3. представлено функціонально-структурну модель маркетингової системи залізниці за ієрархічними рівнями управління в сфері пасажирських перевезень.

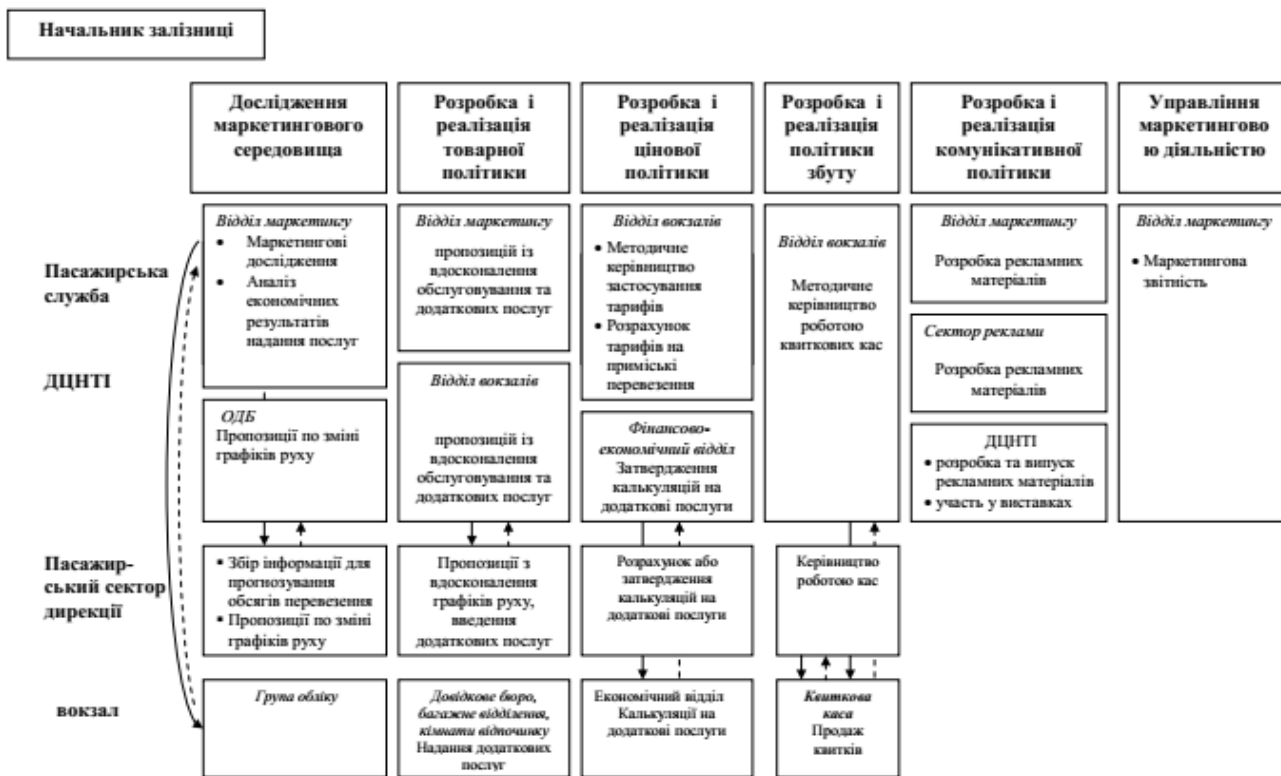


Рис. 1.3. Функціонально-структурна модель маркетингової системи пасажирських перевезень

Рисунок показує, що у виконанні маркетингових функцій задіяні підрозділи двох рівнів управління. На рівні залізниці у здійсненні маркетингової діяльності в основному приймають участь відділи пасажирської служби та Дорожній центр науково-технічної інформації.

Відділ маркетингу як і в сфері вантажних перевезень також виконує в основному аналітичні функції, однак вони не є лише його прерогативою. Зокрема, основними функціями відділу маркетингу є проведення маркетингових досліджень та аналіз послуг, що надаються залізницею. За результатами маркетингових досліджень розробляються пропозиції для інших відділів служби або “Укрзалізниці” з підвищення рівня якості

обслуговування та розширення асортименту додаткових послуг. На основі аналізу звітності приймається рішення про відміну тих або інших послуг. Зокрема, проводиться постійний аналіз кількості перевезених пасажирів та наданих послуг, грошових надходжень та рентабельності кожної послуги та у вигляді звітів регулярно представляється до відділу маркетингу Головного пасажирського управління.

Об'єднане бюро з розподілу місць в пасажирських поїздах володіє інформацією про населеність пасажирських поїздів різних категорій та на її основі проводить аналіз пасажиропотоків та вносить пропозиції до оперативно-розпорядчого відділу по добавленню вагонів то поїздів. Оперативно-розпорядчий відділ на основі інформації про зміну пасажиропотоків, отриманої від ОДБ, вносить зміни в розклад руху поїздів в частині призначення літніх поїздів, передбачених затвердженим розкладом руху, причеплення та відчеплення вагонів та призначення разових поїздів за узгодженням з Головним пасажирським управлінням. Також оперативно-розпорядчий відділ узагальнює пропозиції різних підрозділів залізниці з удосконалення розкладу руху та формує пропозиції для Головного пасажирського управління.

Відділ вокзалів здійснює методичне керівництво та загальний контроль за діяльністю працівників вокзального господарства, на основі узагальнення пропозицій пасажирів та працівників структурних підрозділів займається введенням додаткових послуг. Також працівники відділу розраховують тарифи на приміські перевезення. Особливість цієї функції полягає в тому, що розмір кожного тарифу повинен узгоджуватись з обласною державною адміністрацією.

Фінансово-економічний відділ затверджує калькуляції на додаткові послуги, що надаються пасажирам на вокзалах та в поїздах, розроблені працівниками відповідних структурних підрозділів. При цьому, в компетенції відділу лише послуги, які надаються на позакласних вокзалах (тобто підпорядковуються пасажирській службі).

Пасажирський сектор дирекції здійснює адміністративне (безпосереднє) керівництво лінійними підприємствами (вокзалами та пасажирськими вагонними депо), працівники яких реалізують та безпосередньо надають послуги з перевезення та пов'язані з ними додаткові послуги. Крім здійснення контролю за роботою вказаних підприємств сектор також розробляє пропозиції по зміні строків призначення, відміні та періодичності руху пасажирських поїздів у відповідності з пасажиропотоком.

Функція збуту повністю здійснюється працівниками лінійних підприємств, які підпорядковані різним підрозділам. Квиткові касири вокзалів I класу та позакласних підпорядковані пасажирській службі, вокзалів II та III класів – дирекції (безпосереднє підпорядкування начальнику вокзалу). Продаж квитків на поїзди в приміському сполученні мають право здійснювати також провідники електропоїздів, підпорядковані локомотивній службі, та провідники приміських поїздів, підпорядковані вагонному депо (ЛВЧД).

При здійсненні своєї діяльності підрозділи маркетингової системи другого рівня управління взаємодіють з підрозділами служби та проведенні аналізу доходів від надання додаткових послуг, підрозділами, що безпосередньо надають послуги, при розробці рекламних матеріалів. Взаємозв'язок підрозділів маркетингової системи між собою та з іншими підрозділами залізниці представлено на рис. 1.4.

Аналіз виконання функцій маркетингу дозволив виявити наступне:

1. Практично всі функції маркетингу (крім управління маркетинговою діяльністю) виконуються декількома підрозділами.

2. В основному маркетингові функції зосереджені в пасажирській службі залізниці. Проте, деякі функції виконуються також ДЦНТІ та структурними підрозділами служб локомотивного та вагонного господарства.

3. Комунікативна функція виконується крім відділу маркетингу та сектору реклами також Дорожнім центром науково-технічної інформації.

4. Збутова функція: продаж квитків здійснюється квитковими касирами (працівники вокзалів) провідниками електропоїздів та провідниками приміських поїздів.

5. Підпорядкування лінійних підприємств визначається їх класністю. Так, позакласні вокзали та вокзали I класу підпорядковані безпосередньо пасажирській службі, інші вокзали підпорядковані пасажирському сектору.

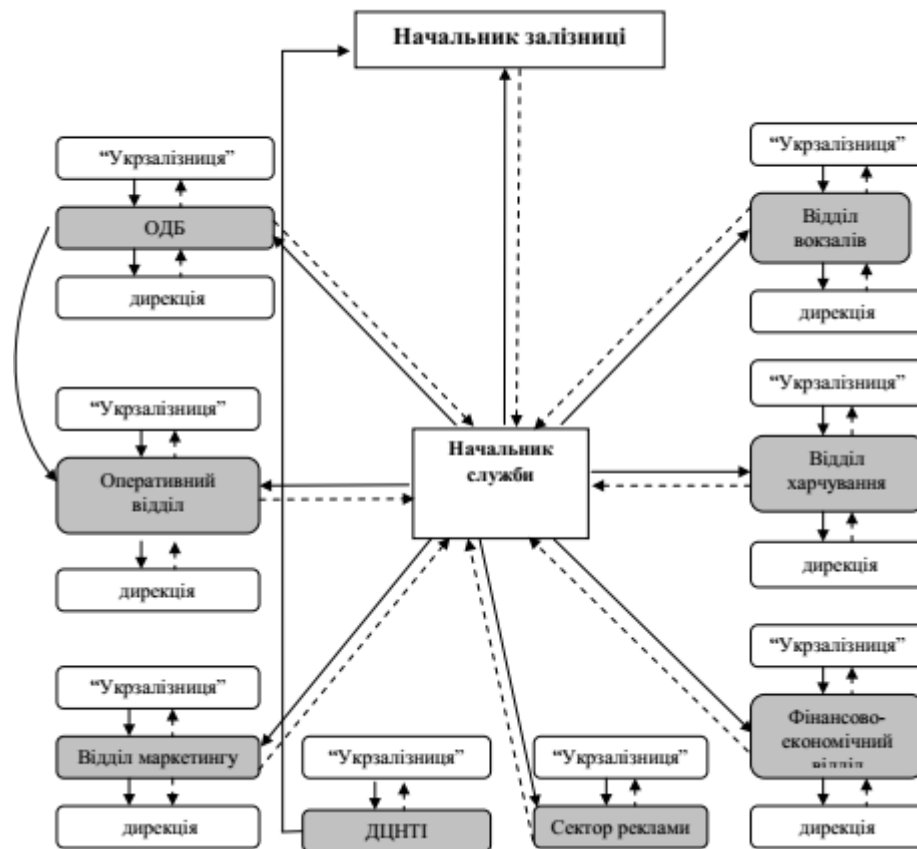


Рис. 1.4. Модель функціонування маркетингової системи пасажирських перевезень

1.4. Управління маркетингом на транспорті

Процес управління маркетингом на транспорті являє собою систематичну роботу по організації і проведенню маркетингових досліджень транспортного ринку, виявлення існуючого і потенційного попиту на транспортні послуги, створення сприятливих економічних і технічних умов їх реалізації та забезпечення ефективної роботи транспортних підприємств. Основне місце в цій роботі займає процес управління попитом на

перевезення, включаючи аналіз, планування, ціноутворення, стимулювання і реалізацію транспортної продукції (рис. 1.5).

Цілями управління маркетингом на транспорті є формування платоспроможного попиту на транспортні послуги та іншу продукцію транспортних підприємств і забезпечення їх стабільного фінансово-економічного становища. Завдання полягають у максимальному врахуванні інтересів споживачів, аналізі та обліку кон'юнктури ринку, прогнозуванні тенденцій його розвитку, розробки і реалізації маркетингових програм на транспорті.

Незважаючи на деяку спільність цілей, завдань і методів маркетингової діяльності з іншими сферами економіки, управління маркетингом на транспорті має істотні відмінності, пов'язані не тільки зі специфікою транспортного виробництва, а й з особливими правилами взаємовідносин з клієнтурою, формою власності, системою управління і соціально-економічною значимістю транспорту в суспільстві. При цьому система управління маркетингом має відмінності також і за видами транспорту.



Рис. 1.5. Схема управління маркетингом на транспорті

Наступною особливістю управління маркетингом на транспорті є певна обмеженість конкуренції на транспортному ринку як між видами транспорту, так і всередині одного виду транспорту. Для клієнтів важливо переміщення

«від дверей до дверей», що часто може бути виконано тільки у взаємодії, а не конкуренції декількох видів транспорту (наприклад, при інтермодальних перевезеннях і розвитку транспортних коридорів).

Існують принципові відмінності в системі організації та управління маркетингом за видами перевезень - вантажних і пасажирських. Якщо при вантажних перевезеннях необхідно вивчення і управління сферою поводження матеріальних ресурсів і товаропровідної мережі для доставки товарів (вантажів), то при пасажирських розглядається процес переміщення людей (пасажирів). З огляду на відмінність технологій організації переміщення і системи взаємовідносин з вантажовласниками і пасажирями, різні і методи управління маркетингом цими видами перевезень. При організації вантажних перевезень цілком можна застосувати в основному методи комерційного маркетингу, а при організації пасажирських (з урахуванням їх соціальної значущості) можливе використання і некомерційного маркетингу. Ці особливості відображаються на структурі та функціях органів управління маркетингом в області вантажних і пасажирських перевезень.

До особливостей управління маркетингом на транспорті слід віднести комплексність та оперативність у прийнятті рішень і високий рівень інформатизації процесів транспортного обслуговування. Це пов'язане з необхідністю максимально можливого скорочення часу перебування «на колесах» практично тимчасово відмерлого матеріальних ресурсів. Пасажир також зацікавлений, як правило, в якнайшвидшому переміщенні.

Специфіка безперервності транспортного виробництва, збіги процесу «виробництва і реалізації» транспортної продукції і наявність, як правило, значних обсягів обороту капіталу вимагає дуже тісної взаємодії маркетингових та виробничих структур транспортних підприємств. По суті вони повинні працювати в одній команді, хоча це не виключає наявність самостійних і незалежних маркетингових консалтингових фірм в області транспорту, в т.ч. в операторських компаніях і організаціях транспортно-

експедиційного обслуговування. Однак практика показує, що в структурі великих транспортних компаній і підприємств (наприклад, на залізницях, в пароплавствах, авіакомпаніях) доцільно наявність власних маркетингових органів. Ця особливість накладає на маркетингові органи велику відповідальність в об'єктивності управління маркетингом. Маркетологи перевізників повинні бути своєрідними представниками клієнтури, формулюють і узагальнюючими їх вимоги щодо задоволення транспортних потреб для інших причетних служб цих транспортних підприємств. У ряді випадків вони (маркетингові органи) можуть виступити в як юридична особа в структурі транспортного підприємства.

Специфіка транспортного виробництва вимагає особливого підходу до кадрам маркетологів на транспорті, які повинні знати не тільки як, але і що везти. Це означає, що маркетологи транспорту повинні професійно знати не тільки транспорт, концепцію маркетингу, інформатику, економіку та фінанси, але і умови виробництва і споживання продукції, що перевозиться, економіку вантажу, особливості сфери обігу і господарських зв'язків в країні, географію, демографію, юриспруденцію, соціологію, психологію і т.п. необхідні знання особливостей міжнародних перевезень. Потрібні також знання і вміння у використанні маркетингу при організації іншої діяльності, а також в області аутсорсингу і матеріально-технічного постачання транспортних підприємств. Певною мірою можна сказати, що маркетологи транспорту повинні володіти унікальними знаннями, щоб стати дійсно дивиться вперед, «очима і вухами» керівництва транспортних підприємств, вміло здійснюють управління транспортним маркетингом. Загальними вимогами до кадрів маркетингу є системність знань, велика ерудиція, комунікабельність, прагнення до нового, високий ступінь динамізму.

Таким чином, управління маркетингом на транспорті являє собою складний процес формування та реалізації попиту на транспортні послуги та іншу продукцію транспортних підприємств.

До особливостей цього управління можна віднести:

- об'єктивні умови обмеження конкуренції на транспортному ринку, переваги взаємодії видів транспорту;
- неможливість в ряді випадків вибіркового підходу до вибору клієнтури;
- відмінності маркетингових прийомів при виробництві і реалізації одного і того ж продукту - транспортної послуги при вантажних і пасажирських перевезеннях;
- необхідність комплексності, оперативності та особливої системи інформатизації процесу управління маркетингом;
- гнучкість тарифної політики, яка враховує не тільки галузеві або відомчі, а й загальнодержавні інтереси;
- доцільність тісної взаємодії маркетингових та виробничих структур, наявність єдиних маркетингових органів в структурі великих транспортних підприємств, компаній і фірм;
- особливість кадрової політики, що вимагає високої кваліфікації менеджерів маркетингу зі всебічними знаннями основ ринкової економіки, власного виробництва і зовнішнього середовища;
- особлива важливість системності у використанні концепції маркетингу та стратегічного планування, достовірного передбачення ситуації на транспортному ринку.

Система управління транспортним маркетингом

Структура органів управління маркетингом істотно різниться за видами транспорту в залежності від специфіки організації перевізного процесу, системи управління і форми власності транспортних підприємств. Спільним є те, що практично на всіх видах транспорту сформовані власні маркетингові структури. Маркетингові органи є також в посередницьких експедиторських організаціях і багатьох операторських вантажних компаніях, що мають власний рухомий склад.

Необхідно відзначити, що взагалі єдиних рецептів по організації структур управління маркетингом не існує. Іноді навіть однотипні

підприємства застосовують різні оргструктури, що має місце на транспорті, в т.ч. залізничному. Невеликі транспортно-експедиційні фірми, автотранспортні і авіаційні компанії зазвичай мають децентралізовані структури. Великі ж транспортні підприємства і компанії, що працюють на більш-менш стабільних і великих сегментах транспортного ринку, використовують централізовані структури управління маркетингом.

Як вже зазначалося, існують і незалежні від магістрального транспорту структури по транспортному маркетингу, в т.ч. в операторських і транспортно-експедиційних організаціях, в туристичних агентствах, в структурах міського транспорту, в галузевих транспортних управліннях і відділах, різних транспортних асоціаціях і об'єднаннях вантажовласників і експедиторів. Є відділи маркетингу також на промислових, ремонтних і деяких дочірніх і допоміжних підприємствах транспорту, в органах матеріально-технічної постачання і інших структурах управління сферою матеріального звернення.

Гнучкість організаційних структур управління маркетингом, вміння швидко і своєчасно реагувати на різного роду зміни зовнішнього і внутрішнього середовища є необхідною умовою адаптації організації до нових реалій життя. При цьому одним з основних принципів побудови оргструктур управління маркетингом в великих транспортних компаніях є максимальне наближення місць ухвалення маркетингових рішень до підрозділів, безпосередньо організуючим і здійснюють надання транспортних послуг користувачам (залізні дороги, транспортні вузли, великі станції, вокзали, морські, річкові та авіаційні порти і т.п.). У зв'язку з цим іноді у вищих ешелонах управління можуть бути відсутні спеціальні маркетингові підрозділи.

Існують також загальні принципи побудови оргструктур управління маркетингом незалежно від виду діяльності організації і враховують такі чинники:

- функції управління маркетингом;

- географічна зона діяльності;
- продукти (товари та послуги);
- споживчі ринки.

Відповідно і організаційні структури управління маркетингом носять назви: функціональна, географічна, продуктова і ринкова організації управління, або їх поєднання - функціонально-продуктова, продуктово-ринкова тощо

При функціональній оргструктурі управління маркетингом діяльність фахівців організована, виходячи з функцій маркетингу, які вони виконують (маркетингові дослідження, ціноутворення, збут, реклама і т.д.). Це найбільш поширений підхід до побудови оргструктур маркетингу організацій, що випускають, в основному, однотипну продукцію. Приклад функціональної структури управління маркетингом транспортної компанії наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Функціональна структура системи управління маркетингом на транспорті

При обліку географічної орієнтації побудови оргструктур управління маркетингом фахівці, які виконують всі функції по маркетингу, згруповані за окремими географічним районам діяльності або ринків збуту. Тому вона

практично дуже схожа на ринкову організацію структур маркетингу.

При продуктової (товарної) організації в структурі управління маркетингом виділяють спеціальні відділи по маркетингу для певних товарів або груп товарів (товарів, робіт та послуг).

Такий принцип побудови оргструктури управління маркетингом зазвичай використовується організаціями, що випускають багатомоделювану продукцію, сильно відрізняється один від одного.

Однак на практиці найчастіше використовується поєднання цих підходів до побудови оргструктур управління маркетингом. При цьому вирішальне значення часто надає технологія виробничого процесу, що склалася система надання послуги, їх модифікацій. Так, транспорт «виробляє» один продукт - транспортну послугу. Однак вона істотно відрізняється багатьма суттєвими параметрами при організації вантажних і пасажирських перевезень. Значні відмінності в технології організації перевезень існують на залізничному, автомобільному, водному, повітряному і трубопроводному транспорті. Тому на транспорті більш доцільно використовувати функціонально-продуктово-ринкову організацію структури управління маркетингом, в якій функціональні маркетингові служби транспортного підприємства виробляють і координують здійснення єдиних цілей і завдань маркетингу для окремих сегментів транспортного ринку і конкретних видів робіт і послуг (рис. 1.7).

Більшість транспортних підприємств (залізні дороги, пароплавства, авіакомпанії) виконують і вантажні, і пасажирські перевезення. Однак маркетингові структури на цих підприємствах розділені за видами перевезень - вантажних і пасажирських. загальні органи маркетингової діяльності є тільки у вищих структурах управління, та й то не на всіх видах транспорту. Так, на залізничному транспорті створені окремо маркетингові органи з вантажних і пасажирських перевезень. При цьому безпосередньо «збутову» діяльність здійснюють інші виробничі структури. Стратегічне планування і управління фінансами також здійснюється іншими органами (економічними і

фінансовими). Маркетингові органи виконують, в основному, опосередковані функції між транспортом і його клієнтурою, розробляючи рекомендації і замовлення причетним службам по транспортному обслуговуванню користувачів транспорту, просуванню транспортних послуг на ринок. Тому на транспорті переважає функціональна і функціонально-продуктова схема організації і управління маркетингом. У перспективі, ймовірно, постане проблема розширення сфери маркетингової діяльності на транспорті. З урахуванням світового досвіду та вітчизняної практики в загальному вигляді можна уявити таку структурну схему управління маркетингом з вантажних перевезень на транспортних підприємствах (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Орієнтовна функціонально-продуктова організаційна структура управління маркетингом на транспорті

На інших видах транспорту існують або формуються подібні наведеним на рис. 1.6 і 1.7 схеми оргструктури управління транспортним маркетингом з урахуванням специфіки діяльності підприємств. Так, на

повітряному транспорті маркетингові органи авіакомпаній є не тільки в Україні, але і в зарубіжних представництвах. Маркетингові функції виконують також зарубіжні фрахтові агенти (менеджери) морського флоту, деяких транспортно-експедиційних компаній і фірм. Більш спеціалізовані маркетингові органи галузевих операторів-перевізників. З огляду на недавнє становлення маркетингу на вітчизняному транспорті, їх організаційна структура продовжує удосконалюватися і розвиватися.

1.5. Напрями розвитку маркетингу на залізничному транспорті

В умовах гострої конкуренції, що склалася на ринку пасажирських перевезень, однією з актуальних проблем залізничної галузі є підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту на внутрішньому та зовнішньому ринках. Особливо гостро ця проблема постає на ринку пасажирських перевезень, де в даний час лідерство утримує автомобільний транспорт, зокрема, у сегменті перевезень на короткі відстані. У сегменті дальніх перевезень все більш зростають ринкові позиції авіаційного транспорту. Крім того, спостерігається зростання вимог пасажирів до якості транспортних послуг, які надають компанії-перевізники. Все це вимагає від Укрзалізниці активного переходу на управління за концепцією маркетингу.

Головною метою маркетингу у сфері пасажирських перевезень є забезпечення стабільного, прибуткового функціонування транспортної організації шляхом виявлення та максимального задоволення потреб пасажирів [3]. Отже, в ринкових умовах саме споживач транспортних послуг є ключовою фігурою при визначенні напрямів діяльності підприємства-перевізника.

У зв'язку з цим маркетинг на транспорті передбачає:

1) орієнтацію на задоволення потреб і запитів пасажирів на підставі вивчення ринку та виявлення існуючого попиту споживачів транспортних послуг;

2) активний вплив на ринок з метою формування попиту на транспортні послуги.

Тож маркетингова діяльність на транспорті повинна включати:

- комплексне дослідження ринку транспортних послуг;
- пристосування пропозиції до потреб ринку;
- просування транспортних послуг на ринок.

Таким чином, основними завданнями маркетингу на залізничному транспорті в сфері пасажирських перевезень є наступні [4]:

- аналіз стану і динаміки попиту споживачів на ринку транспортних послуг;
- виявлення та вивчення переваг пасажирів;
- оцінка зовнішнього середовища та рівня конкуренції на транспортному ринку;
- визначення ємності ринку транспортних послуг і частки ринку залізничного транспорту;
- проведення сегментації ринку пасажирських перевезень;
- виявлення існуючих та перспективних сегментів ринку;
- формування гнучкої цінової політики;
- розвиток рекламної діяльності та стимулювання попиту на залізничні пасажирські перевезення;
- розробка і просування нових транспортних послуг населенню.

Реалізація даних завдань потребує впровадження концепції інтегрованого маркетингу у діяльність підприємств залізничного транспорту. Дана концепція реалізується за допомогою проведення маркетингових досліджень з метою визначення споживчих переваг, поведінки споживачів транспортних послуг, факторів вибору виду транспорту, методів і каналів впливу на споживачів і т.п.

Концепція інтегрованого маркетингу передбачає створення у системі управління українськими залізницями маркетингових структур, які здійснюють свою діяльність комплексно і керуються з одного координуючого центру. У зв'язку з цим підвищується роль маркетингових підрозділів Укрзалізниці, котрі, хоча й створені на усіх залізницях України, але функціонують роз'єднано і переважно зайняті непрофільною для них роботою.

Виходячи із спільних цілей діяльності залізничного підприємства, основною метою маркетингових підрозділів є розробка заходів щодо формування маркетингової політики залізничного підприємства, спрямованої

на забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту і зміцнення його ринкових позицій.

Серед основних функцій, покладених на маркетингові підрозділи, можна виділити наступні:

- проведення моніторингу ринку транспортних послуг;
- розробка рекомендацій по залученню пасажирів на залізничний транспорт;
- розробка пропозицій по зміні графіку руху поїздів та зміні їх схем для задоволення попиту населення і збільшення пасажиропотоку;
- організація реклами пасажирських перевезень на залізничному транспорті;
- удосконалення тарифної політики по пасажирським перевезенням;
- управління якістю сервісного обслуговування пасажирів у поїздах і на вокзалах тощо.

При формуванні сучасної системи маркетингових структур необхідно визначити: модель і склад маркетингових підрозділів; ієрархію підпорядкування; задачі, повноваження і відповідальність фахівців маркетингових підрозділів; норми, правила і процедури взаємодії усіх учасників інтегрованої маркетингової структури.

Таким чином, впровадження концепції інтегрованого маркетингу в систему управління українськими залізницями сприятиме успішному вирішенню задач реформування пасажирського комплексу, забезпеченню ефективної роботи Укрзалізниці та підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень.

Серед основних напрямів подальшого розвитку маркетингу на залізничному транспорті в сфері пасажирських перевезень можна назвати наступні.

1. Удосконалення організаційної структури Укрзалізниці шляхом створення системи інтегрованого маркетингу.

2. Забезпечення необхідних умов функціонування маркетингових структур на усіх залізницях України відповідно до покладених на них профільних задач і координування їх діяльності на рівні відділу маркетингу Головного пасажирського управління Укрзалізниці.

3. Розробка маркетингової стратегії Укрзалізниці та маркетингових планів.

4. Розробка методичного забезпечення щодо технології проведення маркетингових досліджень у галузі пасажирських залізничних перевезень.

5. Застосування сучасних інформаційних технологій при проведенні маркетингових досліджень.

6. Застосування методів прогнозування економічної кон'юнктури.

7. Удосконалення взаємодії зі споживачами транспортних послуг шляхом застосування інтерактивного маркетингу.

8. Застосування маркетингово-логістичного підходу до організації пасажирських перевезень.

9. Удосконалення тарифної та комунікаційної політик.

10. Розробка науково обґрунтованої системи стимулювання попиту на транспортні послуги.

11. Розширення профільної підготовки кадрів і проведення систематичного підвищення кваліфікації працівників залізниць у галузі економіки, менеджменту, маркетингу та логістики.