

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ЗАЛІЗНИЦЯХ УКРАЇНИ

В статті проведений аналіз стратегій для визначення рівня конкурентоспроможності пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

Ключові слова: стратегія, маркетинг, конкурентоспроможність, фактор, пасажир.

В статье проведенный анализ стратегий для определения уровня конкурентоспособности пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте.

Ключевые слова: стратегия, маркетинг, конкурентоспособность, фактор, пассажир.

The article analyzed the strategies to determine the competitiveness of passenger traffic on the railway.

Keywords: strategy, marketing, competitiveness, a factor, passenger.

Постановка проблеми. Світовий досвід показує, що стратегічне планування є одним із основних способів управління діяльністю великих підприємств, до числа яких відносяться українські залізниці. Планування формує довгострокові і середньострокові цілі, а також визначає тактику ефективного використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Мета статті. Автор намагається провести детальний аналіз існуючих базових стратегій. На основі даних стратегій визначити рівень конкурентоспроможності пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

Аналіз основних джерел. Питанням стратегічного планування займалися відомі зарубіжні вчені: Б. Карлоф, Ф. Котлер, І. Ансофф та інші.

Викладення основного матеріалу. Процес розробки стратегії включає: визначення корпоративної місії; конкретизацію бачення підприємства і встановлення цілей; формування і реалізацію стратегії, спрямованої на досягнення цілей.

Так, місію Укрзалізниці та залізниць України в сфері пасажирських перевезень ми вбачаємо у такому твердженні: «Поїздка залізницею – приємна мандрівка». Відповідно до цієї місії головними завданнями пасажироперевезень у найближчій перспективі мають стати [1]:

1. Забезпечення позитивного ставлення УЗ шляхом:

- підвищення якості надання основної (транспортної) послуги;
- розвитку та удосконалення спектру супутніх сервісних послуг;
- надання більшої свободи вибору пасажирам;

- підвищення ступеня інформованості пасажирів про послуги на залізничному транспорті;

- виявлення рівня задоволення пасажирів обслуговуванням на залізниці.

2. Підвищення ступеня задоволення пасажирів шляхом:

- ретельного стеження за зміною пріоритетів пасажирів, їх запитів і переваг;

- забезпечення комплексності пропонованих послуг;

- забезпечення диференційованого підходу до різних груп користувачів залізничним транспортом (у тому числі специфічних сегментів пасажирів).

3. Забезпечення підвищення якості перевезень і обслуговування пасажирів.

4. Підвищення доходних надходжень залізниць від пасажирських перевезень за рахунок збільшення частки рентабельних і високорентабельних послуг.

5. Розвиток єдиної корпоративної культури і підвищення значущості корпоративних цінностей.

6. Покращення іміджу і позитивного суспільного статусу «Укрзалізниці».

Аналіз ринку пасажирських перевезень та оцінка конкурентних позицій залізничного транспорту країни показали, що сьогодні загальнокорпоративною стратегією його розвитку (стратегією менеджменту або бізнес-стратегією) має бути стратегія обмеженого росту, яка передбачає помірне зростання (розвиток) за певними (перспективними та слабкими) напрямками; вибіркове інвестування (фінансування); підтримання досягнутих прибутків по зрілих стратегічних бізнес-одиницях залізниць країни.

Якщо врахувати лише стратегічне значення залізничного транспорту і сприйняття його як природного монополіста, то складається уявлення, що його конкурентоспроможність є досить високою, і немає підстав для хвилювання. Однак розгляд і порівняльна оцінка перерахованих нами показників свідчить про уразливість залізничного транспорту за рядом позицій, особливо по групі фінансово-економічних показників. Отже, моніторинг конкурентоспроможності транспортної галузі і залізничного транспорту в ній набуває особливої значущості.

Конкурентоспроможність організації – це відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності її розвитку від конкурентів за рівнем задоволення своїми товарами або послугами споживачів. Конкурентоспроможність організації характеризує можливості і динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції [1].

Конкурентоспроможність організації визначається такими факторами:

- якість продукції та послуг;

- наявність ефективної ринкової (бізнесової) стратегії маркетингу;

- рівень менеджменту і кваліфікації персоналу;

- податкове середовище, в якому діє організація;

- доступність джерел фінансування.

На жаль, підприємства залізничної галузі нашої країни за більшістю вказаних факторів мають негативні характеристики. Найбільші ризики для

цих підприємств несуть фактори слабого стратегічного планування, менеджменту, нестабільність джерел фінансування, причому два останніх фактори породжуються недоліками першого.

В умовах розвитку ринкових відносин важливе значення надається управлінню конкурентоспроможністю підприємств та організацій, орієнтованих на розвиток і зростання.

Існує чотири базових маркетингових стратегій забезпечення конкурентоспроможності організацій [2]:

- віолетна;
- патієнта;
- комутантна;
- експлерентна.

Віолетна стратегія передбачає масову пропозицію (і поставку) на ринку продукції чи послуг прийнятної для споживачів якості при низьких витратах, що дозволяє встановлювати невисокі ціни в розрахунку на значний обсяг попиту. Віолетну стратегію спроможні провадити великі організації зі стійкою репутацією, які володіють значними сегментами ринку.

Патієнта стратегія розрахована на завоювання та утримання відносно вузьких ринкових ніш, в межах яких пропонуються ексклюзивні товари або послуги спеціального призначення і дуже високої якості. Виробники і продавці таких товарів/послуг пропонують їх на ринку за високими цінами в розрахунку на заможних споживачів, що дає можливість при невеликих обсягах продажів отримувати високий дохід і значний прибуток. Конкурентоспроможність досягається вишуканістю товарів і послуг, що задовольняють особливі смаки і запити, високими показниками якості, які переважають якість аналогічних товарів і послуг конкурентів [2].

Комутантна стратегія покликана задовольняти не рідкі, а швидкоплинні, короточасні потреби споживачів у товарах та послугах. Тому комутантна стратегія характеризується, передусім, високою гнучкістю, що висуває особливі вимоги до перебудови виробництва і технологій на виготовлення/пропонування періодично обновлювальних товарів/послуг [3]. Зазвичай такої стратегії дотримуються неспеціалізовані організації з достатньо універсальними технологіями та обмеженими потужностями, коли при здійсненні даної стратегії не ставиться завдання досягнення високої якості продажу за високими цінами.

Експлерентна стратегія спирається на досягнення конкурентних переваг організації через здійснення конструктивних і технологічних інновацій, які дозволяють випереджати конкурентів у випуску і пропозиції на ринку принципово нових видів продукції і послуг, за рахунок вкладення капіталу у перспективні, але ризикові інноваційні проекти [3]. Такі проекти у випадку успішної реалізації дозволяють не тільки перемогти суперників за якістю представлених на ринку товарів і послуг, але і створювати нові ринки, де на протязі певного періоду часу вони можуть не остерігатись

конкуренції, оскільки випускають єдиними виробниками унікального продукту/послуги.

Отже, базові стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації формуються за двома ознаками – позиція організації на ринку (або частка ринку, що належить організації) та ціна товару чи послуги.

На рис.1 представлено матричну інтерпретацію охарактеризованих стратегій [4].

Управління конкурентною поведінкою організації на ринку потребує розробки та ефективної реалізації зваженої, обґрунтованої маркетингової конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період. При цьому конкурентні стратегії складаються з різних підходів і напрямків.

Ціна	Позиція на ринку	
	Лідер	Нішер
Висока	Експлеренти	Патієнти
Низька	Віоленти	Комутанти

Рис. 1. Матриця базових стратегій забезпечення конкурентоспроможності організації

Сутність розглянутих базових стратегій дозволяє зробити висновок, що на залізничному транспорті в сфері пасажирських перевезень окремими стратегічними бізнес-підрозділами по відношенню до пропонованих пасажиром послуг може бути успішно застосована кожна з вказаних стратегій (рис. 2).

Ціна	Позиція на ринку	
	Лідер	Нішер
Висока	Продаж проїзних документів через мережу Internet, оплата вартості проїзного документу, інших послуг (в тому числі у вагоні, під час поїздки) за допомогою кредитних карток тощо	Проїзд вагонами класу «СВ», користування VIP – залами та залами очікування підвищеної комфортності, кімнатами відпочинку на вокзалах класу «Люкс», послугами Сервіс-центрів, пропозиція ланч-боксів і дорожніх наборів під час поїздки тощо
Низька	Проїзд вагонами класу «плацкарт» та «купе», загальними вагонами, пропозиція гарячих напоїв (чай,кава) під час поїздки тощо	Продаж продуктів харчування у вагонах пасажирських поїздів під час поїздки тощо

Рис. 2. Позиції послуг бізнес-підрозділів пасажирських господарств залізниць України у матриці базових стратегій забезпечення конкурентоспроможності організації

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, звертаємо увагу керівників на те, що за допомогою функціональних стратегій можна більш результативно впливати як на величину внеску функціонального підрозділу в загальну справу, так і на величину витрат на фінансування діяльності даного підрозділу. За висловом відомого зарубіжного вченого Б. Карлофа: «Формування функціональних стратегій – не піднята цілина менеджменту, де, можливо, сховані величезні резерви ефективності».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організація пасажирських перевезень. Конспект лекцій/ І.М. Аксьонов. – К.: Київський університет економіки і технологій транспорту, 2001. – 82 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.-М.: Прогресс, 1990.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмента. – СПб.: Питер Ком, 1998.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ.-М.: Экономика, 1989.