РОЗДІЛ 7
ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТРАНСПОРТІ

7.1. Управління маркетингом

Управління маркетингом – це довгострокове планування і прогнозування попиту, що спирається на дослідження ринку, товару, покупців. Воно складається зі стратегічного і оперативного управління (рис. 7.1). Процес управління маркетингом складається з аналізу ринку, дослідження та вибору цільових ринків, планування стратегії і тактики маркетингу, організації виконання та контролю за ефективністю управління.

В управлінні маркетингом застосовується комплекс маркетингових прийомів, який у зарубіжній літературі отримав назву «Маркетинг-МІКС». Відповідно до цієї концепції у комплекс маркетингу входять чотири напрямки (рис. 7.2).

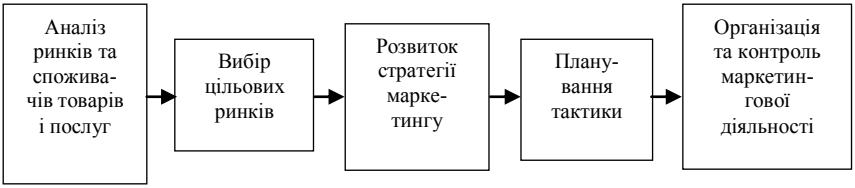

Рис. 7.1. Загальна схема управління маркетингом

Основні елементи системи управління маркетингом підприємства можна об'єднати в шість взаємозумовлених блоків:

– зовнішні фактори, що впливають на попит і пропозицію товарів і послуг;
– маркетингова стратегія, стратегія підприємства і конкурентів;
– вихідні дані підприємства, необхідні для ухвалення маркетингових рішень;
– канали розподілу і просування товару на ринок;
– моделі поведінки покупців;
– загальний обсяг продажів і витрат.

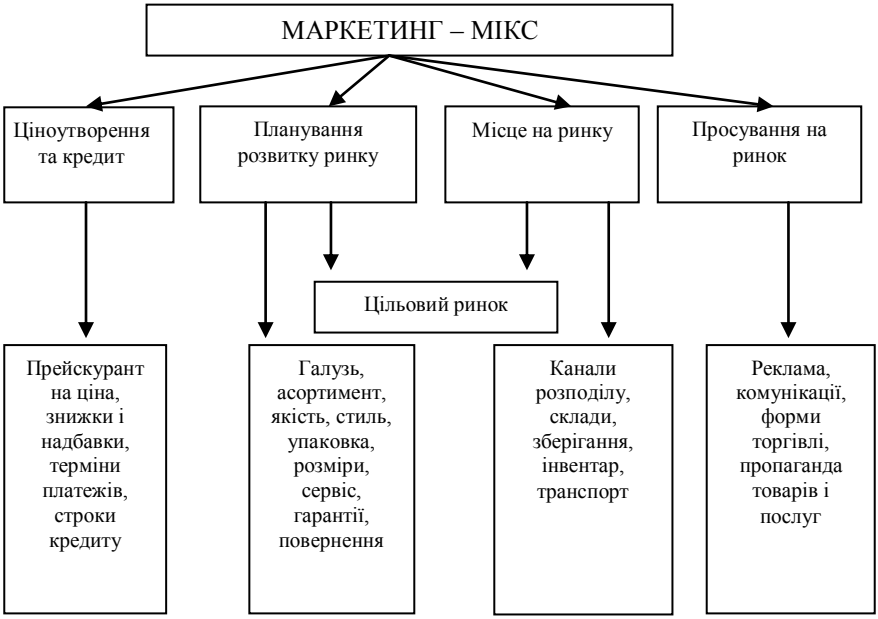

Рис. 7.2. Комплекс маркетингу – МІКС

У кожному блоці виділяють вхідні і вихідні фактори. Вихідним моментом є цілі підприємства та способи їх досягнення, що знаходить вираз у розробці стратегії і тактики маркетингу.

Під управлінням транспортним маркетингом розуміється аналіз, розробка стратегії, планування, реалізація і контроль за проведенням заходів, розрахованих на збільшення обсягів перевезень та інших транспортних послуг, розширення транспортного ринку для отримання певного рівня доходів і прибутку транспортних підприємств.

Аналіз маркетингових структур різних видів транспорту розвинутих країн свідчить, що в останні роки маркетинг охоплює практично всю ієрархію управління організацією перевізного процесу, починаючи з низових ланок до керівництва транспортними компаніями і об'єднаннями. При цьому маркетинг не можна впровадити наказом. Він повинен стати нагальною потребою повсякденної роботи лінійних транспортних підприємств, товарних контор, транспортно-експедиційних організацій, вантажних і комерційних служб.

На думку авторів [8], управління маркетингом – це, по суті, управління попитом. А тому завданням організації та управління

транспортним маркетингом є вплив на рівень, час і характер попиту на транспортні послуги таким чином, щоб це забезпечувало транспортному підприємству його нормальне функціонування і подальший розвиток.

На сьогодні на всіх видах транспорту здійснюються спроби впровадити в господарську (комерційну) діяльність маркетингові принципи, створюються відповідні структури. Проте зважаючи на неопрацьованість проблеми, браку кваліфікованих фахівців з маркетингу такі структури у вигляді відділів і груп створюються при різних службах (економічній, вантажній, матеріально-технічного постачання та інших), а також у комерційних структурах без достатньої цілеспрямованості на вирішення головного завдання – залучення вантажу до перевезень, підвищення їх якості та ефективності роботи транспорту. Багато хто зрозумів, що їм не прожити «з колеса», стали створювати різні посередницькі, комерційні та маркетингові організації, які «заробляють» доходи за рахунок основної діяльності тільки шляхом повторного вживання тарифів і договірних цін на роботи та послуги, вже фактично оплачені споживачем у провізної платі. Можна і дуже «зацентралізувати» маркетингові служби. Однак вироблення єдиних правил їх роботи, націлених на кінцевий результат, зараз для транспорту є дуже важливим завданням.

Позитивні приклади створення маркетингових служб на вітчизняному транспорті є. Вони проводять маркетингові дослідження, більш ретельно виявляють потреби клієнтури в послугах, укладають контракти і договори на перевезення вантажів, займаються розрахунками договірних тарифів, організовують нові види транспортних послуг тощо. У ряді випадків ці служби чи їх відділи знаходяться в складі створених дорожніх комерційних центрів або в лінійних транспортних підприємствах. Успішно функціонують відділи маркетингу в компаніях повітряного транспорту, на деяких автопідприємствах, на морському і річковому транспорті.

Слід враховувати, що функції комерційно-маркетингових служб значно відрізняються від змісту роботи нинішніх служб вантажної і комерційної роботи (їм слід залишити функції тільки вантажної роботи). Тут повинні працювати, перш за все, економісти-комерсанти, які вміють проводити розрахунки собівартості, цін і тарифів, визначати доходи, витрати і прибуток транспортних підприємств і окремих видів послуг, які добре знають процес планування перевезень та технології транспортного виробництва, транспортне право і, безумовно, маркетингові методи роботи на транспортному ринку.

Найбільш ефективні результати використання маркетингових підходів у первинних ланках виробництва, де безпосередньо створюються

товари і послуги. Однак специфіка транспортного виробництва така, що цей ефект не може бути повністю реалізований без підтримки згори, звідки видно хоч і не все, але багато. Виділення порожнього вагона не може бути вирішено без диспетчерського апарату дороги. Ось чому на зарубіжних залізницях маркетингові структури є самостійними службами і очолюються комерційними директорами або віце-президентами компаній, підлеглими першому керівнику. Менеджери маркетингу, що знаходяться у великих вантажоутворюючих пунктах, заохочуються залежно від вартості отриманих замовлень на перевезення. Ці менеджери повинні бути тісно пов'язані з вантажо-власниками, знати динаміку виробництва, ринкову ситуацію. Дорожні і центральні маркетингові служби зобов'язані вчасно давати інформацію про майбутні зміни на регіональному та загальнодержавному ринку транспортних послуг.

Таким чином, управління маркетингом 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.

Складним питанням для маркетингових структур на транспорті є розробка цінової стратегії. Враховуючи наявне регулювання основних транспортних тарифів, наприклад, на залізницях, можливості дій менеджерів маркетингу із залученням клієнтури обмежені. Ця проблема вимагає особливого розгляду і вирішення.

Маркетингові дослідження повинні передувати практичним діям керівництва з пошуку оптимального варіанту поєднання пропозиції і попиту на транспортні послуги. У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що головним завданням створюваних маркетингових структур є формування реального попиту на перевезення, виявлення нових «ніш» транспортного ринку, підвищення конкурентоспроможності залізниць, покращення їх фінансового становища.

Працівники транспорту повинні навчитися успішно продавати (а не розподіляти) свою продукцію – транспортні послуги. А це залежить не тільки від маркетологів, але й від усіх транспортників (залізничників, автомобілістів, водників, авіаторів) – від вищого керівництва до провідника, стрілочника, касира та прибиральниці. Тільки таким чином можна домогтися успіху, стабілізації роботи транспорту.

Стратегічне управління маркетингом називають ситуаційним аналізом – це аналіз стану фірми і її відносин із зовнішнім світом.

Такий аналіз здійснюється 1-2 рази на рік шляхом відповідей на питання анкети, згруповані в кілька блоків.

Ринки. На яких ринках діє фірма? Основні ринки, їх сегменти, ємності, кон'юнктура?

Конкуренти. Основні конкуренти фірми? Методи конкурентної боротьби? Якість товарів? Ціни? Слабкі сторони? Частки ринків?

Покупці і споживачі. Хто купує товар у фірми? Потреби покупців, рівень їх задоволення, час і причини покупки, мотиви покупки?

Зовнішня і внутрішня середа. Вплив зовнішніх факторів, тенденції їх розвитку? Яка урядова політика? Яку освіту мають працівники, їх доступ до інформації, віддача, стимули?

Товари та послуги. Основні товари та послуги фірми? Їх конкурентоспроможність? Життєвий цикл товарів і послуг? На які ринки треба ввести нові товари і послуги? Чому? Фактори, що визначають покупку?

Цінова політика. Як встановлюються ціни? Як до них ставляться покупці? Реакція покупців на підвищення цін? Чи привабливі ціни на товари і послуги фірми?

Товарорух. Як транспортуються і складуються товари? Як обробляються замовлення? Що треба змінити? Які потрібні нові канали збуту?

Планування і управління. Як цілі фірми? Як вони взаємопов'язані? Які плани складені? Яка процедура планування?

Стратегія і контроль маркетингової діяльності. Які довготермінові цілі підприємства? Середньострокові? Короткострокові? Як вони взаємно пов'язані? Чи відповідають меті можливості підприємства? Яка ймовірність досягнення цілей? Які ресурси підприємства?

Організація служби маркетингу. Яка структура управління маркетингом? Принципи організації служби? Кваліфікація співробітників? Чи стимулюється їх ініціатива? Як розподіляється відповідальність? Чи розуміє персонал концепцію маркетингу?

Організація торгівлі. Чи є спеціалізованим персонал торгівлі по ринкам і товарам фірми? Його рівень компетенції? Як оцінюються результати його роботи? Яка структура організації торгівлі? Які витрати і ефективність даної структури?

Формування попиту і стимулювання збуту. Які цілі реклами? Критерії розповсюдження реклами? Чи є програма стимулювання попиту? Які її результати? Які форми стимулювання збуту? Чи існує план формування громадської думки (public relations)?

Цілі і програма маркетингу. Чи є сформульовані цілі фірми і маркетингу? Як вони взаємопов'язані? Чи достатньо виділено коштів

для досягнення цілей маркетингу? Чи є у фірми фірмовий стиль? Товарна марка?

Сервіс. Чи є фірмові сервісні пункти? Наскільки вони ефективні? Як визначається їхня ефективність? Який рівень сервісу і строки обслуговування клієнтів? Чи задовольняють вони клієнта?

При ситуаційному аналізі піддається вивченню також **маркетингове середовище**. Воно складається з внутрішньої і зовнішньої.

До **внутрішнього середовища** відносять саму фірму, її підрозділи та служби, стратегію розвитку, товарний асортимент; науковий потенціал, людські ресурси, кваліфікацію кадрів; фінансове становище фірми; технологічні й технічні можливості. Аналіз внутрішнього середовища є основою для ухвалення маркетингових рішень.

Зовнішнє середовище підрозділяють на мікро- й макросередовище. Мікросередовище представляють постачальники, покупці, посередники, конкуренти. До елементів (факторів) макросередовища відносять чинники політичного, економічного, природного, науково-технічного, культурного і демографічного характеру.

Фактори маркетингового середовища. Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє ухвалювати рішення, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Для цього всі фактори поділяють на керовані (контрольовані) і некеровані. До *контрольованих факторів* відносять головним чином фактори внутрішнього середовища, яку складають служби фірми. До *неконтрольованих* – фактори зовнішнього середовища, які слід враховувати, передбачати і, за можливістю, впливати на них. Це відносини з постачальниками, споживачами, конкурентами, посередниками.

До *некерованих чинників зовнішнього середовища* відносять: політичні – законодавство в галузі торгівлі, вимоги до продукції щодо захисту навколишнього середовища; економічні – інфляція, безробіття, податкова система, кредитні ставки, тарифи на послуги, доходи населення; природні – дефіцит ресурсів і вимоги по обмеженню їх використання; демографічні – зниження народжуваності, структура сім'ї, міграція населення; фактори культури – організація дозвілля, спорту, туризму, умови життя.

Завданням керування транспортним маркетингом є вплив на рівень, час і характер попиту на транспортні послуги таким чином, щоб це забезпечило транспортному підприємству його нормальне функціонування і подальший розвиток. Однак стан попиту на перевезення може бути різним за регіонами, видам транспорту, родами вантажів та видами сполучень. Відповідно треба змінювати і способи управління маркетингом. Отже, управління маркетингом по суті є управління попитом.

Відомий американський учений з маркетингу Ф. Котлер [17] виділяє наступні **види попиту**: *негативний, прихований (незадоволений), падаючий, нерегулярний, повноцінний, надмірний і нераціональний.*

На транспорті в цілому по країні негативний попит або відсутність попиту на перевезення, як правило, не буває, тому що такий попит – це природна потреба людей і суспільства. Транспорт – це «кровоносні судини» виробничо-економічних систем, і без нього вони функціонувати не можуть. Однак на окремих видах транспорту і в окремих регіонах такий стан цілком можливий. Скажімо, бажання вантажовласників використовувати автотранспорт для гарантованої доставки на далекі відстані комплектуючих виробів та іншої продукції замість залізниць. Інший приклад – зниження кількості поїздок пасажирів у дальньому сполученні (падаючий попит) у зв'язку з різким подорожчанням вартості квитків. Нерегулярний попит на перевезення часто викликається неритмічною роботою деяких підприємств, сезонністю виробництва і споживання деяких видів продукції тощо. У ряді випадків допускається надмірний або нераціональний попит на перевезення, наприклад, за рахунок виникнення зустрічних, надмірно повторних, надмірно дальніх та інших нераціональних перевезень.

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.***

Дуже важливо виявити незадоволений або прихований попит на перевезення, який може виникнути через незбалансованість розвитку транспортної інфраструктури та виробництва в регіоні.

Завдання маркетингу – оцінити величину потенційного попиту і розглянути можливості його задоволення за рахунок розвитку транспортних ресурсів.

Нерегулярний попит можна згладити за допомогою гнучких цін, пільг, знижок та інших прийомів спонукання споживачів. При надмірному попиті на перевезення на одному з видів транспорту здійснюються заходи так званого демаркетинга, що дозволяють знизити рівень попиту за рахунок підвищення тарифів, скорочення подачі рухомого складу тощо. Разом з тим надмірний попит може бути

потенціалом розвитку даного виду транспорту, розширення обсягу транспортних послуг та зміцнення його фінансового становища.

Найбільш сприятливим є повноцінний попит на транспортні послуги. Завданням транспортного маркетингу в цих умовах є підтримка наявного рівня перевезень.

Слід розрізняти **традиційний – збутовий** і **маркетинговий підходи** до реалізації товарів і послуг. Схематично сутність збутового та маркетингового підходів до організації виробництва можна представити наступним чином (рис. 7.3).

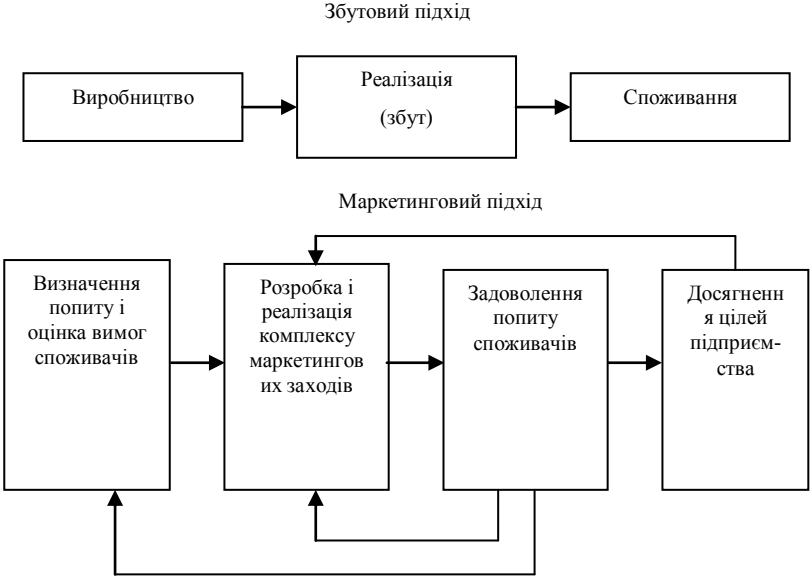

Рис. 7.3. Сутність збутового та маркетингового підходів до управління маркетингом

Збут має на увазі продаж товару споживачеві, не враховуючи інколи інтереси покупців, що дуже часто було в нашій економіці. Маркетинг же робить упор на аналіз і задоволення споживачів, швидку реакцію на їхні запити і потреби, викликаючи відповідну реакцію на розширення користування такими послугами.

У літературі наводиться порівняння збутової і маркетингової організації виробничої діяльності підприємства (табл. 7.1) [5].

До недавнього часу на транспорті практично діяв збутовий підхід, хоча, звичайно, певна, найчастіше вимушена реакція на вимоги споживачів

теж була. Раніше вантажовласники просили транспортників перевезти вантаж.

Тепер же обстановка змінилася, і транспортники повинні просити, шукати вантажі, активно працювати на транспортному ринку. У цих умовах маркетинговому підходу немає альтернативи.

Необхідно при цьому відзначити, що управління маркетингом припускає лише вироблення найбільш ефективних шляхів реалізації цілей організації. Для їх досягнення необхідна розробка конкретних планів роботи організації, в яких ці цілі, вимоги споживачів ув'язувалися б з ресурсними можливостями, наявними технологіями, фінансами та іншим. Крім того, необхідно оцінювати зовнішні фактори, вплив конкуренції. Філософія маркетингу розглядає потреби споживачів швидше в широкому (переміщення вантажів і пасажирів), ніж у вузькому (вагони, автомобілі, шляхи, дороги) значенні.

Таблиця 7.1

Організація виробничої діяльності

Збутова організація	**Маркетингова організація**
Загальні вимоги	
– Облік потреб підприємства – Основні посади обіймають інженери – Продається те, що вдається виробити – Вузький асортимент – Основна мета – внутрішні чинники (зниження собівартості)	– Облік потреб покупця і споживача – Основні посади обіймають економісти, збутовики, у яких домінують соціальні чинники – Продається тільки те, що буде куплено – Широкий асортимент – Цілі диктує зовнішній чинник – ринок
Горизонт перспективного планування	
– Довгострокові цілі відсутні – Результати (ефективність) стрибкоподібні – Ситуаційний аналіз відсутні	– Довгострокові цілі на 10-20 років (приватник має намір передати свою справу дітям – далека мотивація) – Середньострокові цілі на 5 років – Короткострокові кон'юнктурні цілі на 1-1,5 року (через кожен рік уточнюються всі три цілі)
Головна увага	
– Зниження витрат виробництва незалежно від потреб покупця	–Облік перспективних інтересів майбутніх споживачів
Наукові дослідження	
– Удосконалення продукції, що випускається без урахування конкуренції	– Аналіз ринку, покупців, конкурентів для об'єктивних критеріїв розробки. Створення конкурентоспроможної продукції
Цінова політика	
– На основі обліку витрат виробництва	– Маркетингова з урахуванням дій конкурентів

Закінчення табл. 7.1

Розробка нових товарів (послуг)	
– Скорочення витрат виробництва. Провідна роль належить конструкторам-технологам	– Аналіз потреб покупців та інших ринкових факторів, конкурентів. При цьому може початися зростання витрат виробництва. Провідна роль у дизайнерів
Виробничий процес	
– Жорстокий. Визначається тим, що потрібно виробляти	– Максимально гнучкий (визначається потребою і місткістю ринку)
Пакування	
– Тільки як засіб збереження товару	– Засіб формування попиту, стимул збуту і тільки в останню чергу – тара

Розглянемо докладніше переломлення цієї «філософії» управління маркетингом на залізничному транспорті. Визначення попиту на транспортні послуги вимагає глибокого вивчення ринку підприємств та індивідуальних споживачів шляхом економічного обстеження районів тяжіння залізниць (станцій, дільниць, цілих напрямків) з метою встановлення не тільки обсягів і напрямків перевезень, але й бажаних споживачами якісних умов доставки, виявлення їх потреби в певних транспортних послугах. При цьому визначаються не лише загальні, а й «сертифіковані» за родами вантажів, термінів (часу) доставки, умов перевезення обсяги транспортних послуг. Аналіз попиту і вимог вантажовласників не повинен замикатися на традиційному переліку сталих транспортних послуг, а вести до пошуку нових можливостей, нових ідей в транспортному обслуговуванні регіону, в тому числі й за рахунок використання досягнень науково-технічного прогресу.

Аналіз ринкових можливостей має передбачати не тільки глибоке проникнення на ринок (наприклад, за рахунок збільшення обсягів перевезень по сталим маршрутам), але і розширення меж ринку (пошук нових клієнтів), розробку нових видів транспортних послуг та інших видів діяльності транспортних підприємств (наприклад, виробництво товарів народного споживання, здача пасажирських вагонів під готелі, розвиток туризму).

У зв’язку з конверсією можливе використання, наприклад, на Північному морському шляху підводних човнів для доставки вантажів під льодом без застосування дорогого криголамного флоту. Широка гамма послуг може бути представлена пасажирам, іноземним туристам для отримання доходів, у тому числі валюти.

Розробка комплексу транспортного маркетингу передбачає вибір цільових ринків реалізації транспортних послуг, тобто сегментація ринку за групами споживачів і **позиціонування** товарів і послуг,

вироблення системи заходів з їх успішного виконання. На транспорті існує значна кількість ознак (критеріїв) **сегментування** ринку і позиціонування послуг (за обсягом перевезень, видами вантажів, терміновістю доставки та іншими якісними умовами).

Треба відзначити, що маркетингові розробки припускають не пасивну фіксацію попиту, а активний вплив на його величину, час використання і спрямованість. Так, сегментація ринку транспортних послуг за рівнем якості транспортного обслуговування клієнтури (і відповідно розміру плати за це) могла б залучити клієнтів до збільшення обсягів перевезень дефіцитних (але не швидкопсувних) вантажів за умовами третьої групи, де застосовуються підвищені тарифи.

Таке групування вантажів позитивно впливало б на престиж транспортних підприємств, свідчило б про увагу їх до інтересів вантажовласників. Одним з найважливіших елементів маркетингових досліджень є виявлення і створення образу компанії у споживачів. Невипадково автомобільні фірми «Вольво» або «Тойота» моментально замінюють автомобіль покупця, якщо в ній виявлені будь-які, навіть не дуже істотні, неполадки заводського характеру.

На сьогодні на деяких залізницях і в інших транспортних організаціях вводяться служби маркетингу при збереженні майже всіх діючих раніше структур управління і планування. Це відбувається через нестачу фахівців з маркетингу, їх низької кваліфікації. Введення повноцінної служби транспортного маркетингу практично замінює (скорочує) значну частину планово-економічних, фінансових служб, відділів та секторів управлінь. Комерційно-маркетингові служби повинні об'єднати всю плановоекономічну і постачальницько-збутову діяльність підприємств (організації) в єдиний організм (і, звичайно, при скороченій чисельності фахівців).

Проте слід розуміти, що маркетинговою діяльністю повинні займатися не тільки прямі фахівці – комерсанти-маркетологи, але й інженерно-технічні працівники інших служб.

Оцінку якості транспортного обслуговування регіону в перевезеннях вантажів, а отже, і виконання замовлень споживачів вантажовласників, на думку авторів [8], доцільно проводити за рівнем задоволення попиту, який може бути представлений у вигляді «колеса якості» транспорту як узагальнюючого, інтегрального показника декількох найважливіших вимірників (умов) якості задоволення транспортних послуг (рис. 7.4).

При цьому треба пам'ятати, що якість будь-якої продукції (товару або послуги) визначається не ефективністю її виробництва (як це намагаються оцінювати окремі фахівці), а натуральними показниками,

в тому числі кількістю, надійністю, своєчасністю тощо. Хоча, звичайно, і ціна має значення, але часто не першорядне. Ефективність же роботи або послуги повинна визначатися прибутком, тобто різницею між результатами (доходами) і витратами на їхнє здійснення, або рентабельністю, тобто відношенням прибутку до витрат. Однак високий рівень прибутку чи рентабельності підприємства не завжди свідчить про високу якість його продукції. Це може бути досягнуто за рахунок маніпуляції цінами, що ми спостерігаємо зараз дуже часто.

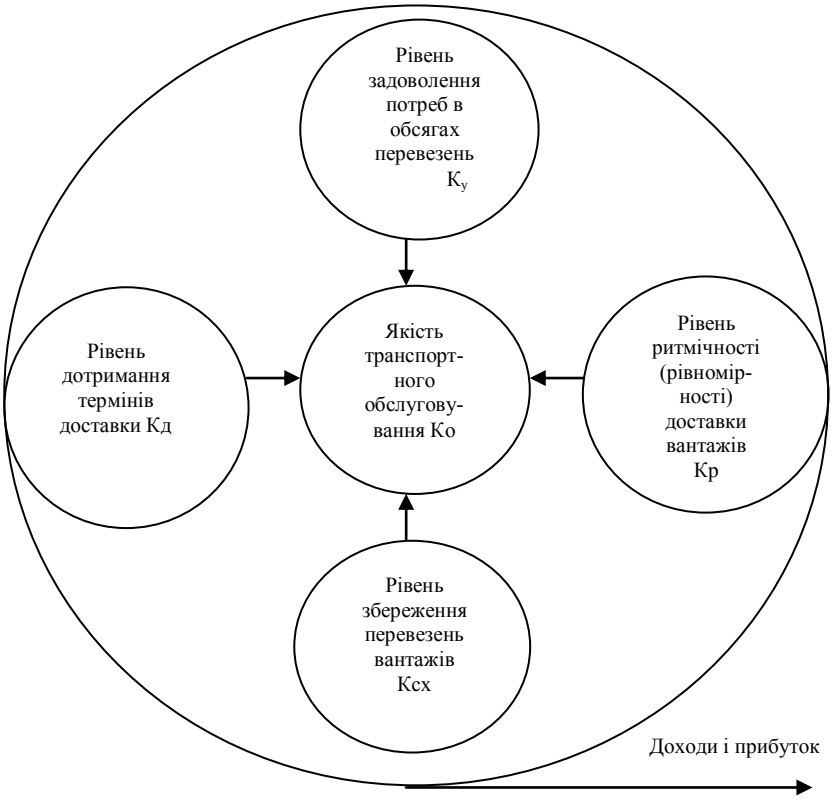

Рис. 7.4. «Колесо якості» транспортного обслуговування регіону

На залізницях необхідно, крім комерційно-маркетингових служб, створення відділів маркетингу у відділеннях доріг і лінійних підприємствах, а також груп маркетингу (комерсантів-маркетологів) у великих транспортних вузлах і на вантажних станціях. Головним

завданням пропонованих структур транспортного маркетингу буде стратегічне і поточне планування маркетингу.

7.2. Технологія розробки управлінських рішень

7.2.1. Класифікація рішень

Процес управління відрізняється динамічністю. Зміни зовнішнього і внутрішнього середовища породжують необхідність ухвалення різноманітних управлінських рішень. *Основними чинниками*, які впливають на організацію та функціонування системи, є техніко-технологічні, соціально-економічні та регіональні.

У зв'язку з цим виділяють дві групи завдань, що потребують вирішення: функціональні та ситуаційні. *Функціональні* – зумовлені поділом праці в організації, повноваженнями окремих працівників і носять в основному стандартний характер. *Ситуаційні* – з'являються внаслідок порушень взаємодії підсистем і елементів в організації або під впливом вищевказаних факторів.

Швидкість реакції на раптові зміни ситуації (умов функціонування) характеризує адаптивні властивості організації, межі її управлінських можливостей. Якщо ситуація змінюється швидше, ніж час відповідної реакції підприємства, то воно переходить у ранг некерованого.

Існує точка зору, що структура підприємства повинна (з урахуванням забезпечення адаптивності) формуватися виходячи, по-перше, з традиційно функціональної спеціалізації управлінських робіт, по-друге, з необхідності мати підрозділи проблемноорієнтовані. Дані ситуаційні підрозділи можуть функціонувати тимчасово і за необхідності скасуються.

У спеціальній літературі автори виділяють найрізноманітніші ознаки рішень [33].

За джерелом виникнення рішення поділяють на ініціативні, за приписом, за пропозицією «знизу». У психологічному аспекті найбільшу трудність представляє ситуація розробки рішення за приписом, так як систематичне «нав'язування» рішень може завдати шкоди прояву ініціативи людей.

З юридичного оформлення рішення можуть бути у вигляді плану, наказу, розпорядження, інструкції; за способом доведення вони діляться на усні та письмові. Класифікуючи управлінські рішення за ознакою юридичного оформлення, варто пам'ятати про різницю між наказом та розпорядженням.

Наказ – найбільш категорична форма рішення, що зобов'язує

підлеглих точно виконати рішення у встановлений термін. Підставою для наказу є постанови або розпорядження уряду, рішення керівних органів управління, керівників.

Розпорядження – це різновид наказу, спрямований на вирішення приватних питань, що виходить не тільки від керівників, але і від інших осіб у межах їх компетенції.

За суб'єктом, що ухвалює рішення, виділяються рішення: індивідуальні, колективні та колегіальні. Перші ухвалюються особисто керівниками, другі – колективами підприємств та організацій, треті – колегіальними органами (радами, правлінням тощо).

За ступенем унікальності рішення поділяються на рутинні і новаторські. Новаторське рішення відрізняється специфікою в побудові процесу ухвалення рішень і в змісті окремих його етапів.

За методами розробки розрізняють кількісні рішення, що включають методи математичного програмування, статистичні методи, а також евристичні рішення, засновані на використанні логіки, інтуїції, досвіду, знань особи, що ухвалює рішення (ОПР). Використання методів математичного програмування дозволяє по заздалегідь заданих параметрах знаходити оптимальне рішення.

За ступенем невизначеності, яка залежить від кількості інформації, наявної в розпорядженні ОПР, рішення підрозділяють на детерміновані – ухвалені в умовах визначеності, за наявності повної інформації; імовірнісні – ухвалені в умовах ймовірнісної визначеності (ризику); невизначені – рішення, що ухвалюються в умовах невизначеності, тобто за відсутності необхідної інформації з проблеми.

За ступенем регламентації, тобто наскільки жорстко встановлені терміни і умови дії підлеглих, розрізняють рішення, що регламентують, що орієнтують і рекомендують.

За функціональною ознакою (змісту) рішення існують економічні, соціальні, технічні, політичні, організаційні.

Все різноманіття типів управлінських рішень залежно від характеру проблем і методів їх вирішення можна умовно розділити на типи (малюнок 7.6): за використовуваним методам, творчому внеску, ступеню формалізації проблеми.

Так, з урахуванням стереотипності ситуацій та використовуваних методів, виділяються програмовані і непрограмовані. До програмованих зазвичай відносять стандартні і повторювані рішення.

До непрограмованих відносяться рішення, ухвалені в нових ситуаціях. Вони можуть носити разовий, творчий характер, багато в чому залежать від здорового глузду та інтуїції.

За творчим внеском у розробку виділяють рішення: рутинні

(ухвалюються згідно з відпрацьованим механізмом і наявної програми дій), селективні (ініціатива та свобода дій на даному рівні проявляються в обмежених межах), адаптаційні (при їх розробці поєднується використання творчого нестандартного підходу на основі нових ідей з відпрацьованими раніше можливостями) та інноваційні (рішення цього рівня пов'язані зі складністю і непередбачуваністю подій, що викликає необхідність ухвалення неординарних рішень, що містять нововведення).

За ступенем формалізації проблеми виділяють рішення: добре структуроване, слабо структуроване і неструктуроване.

Під структуризацією розуміється можливість кількісного вираження залежностей між елементами ситуації. Ступінь формалізації проблеми як ознака типізації вперше запропонована американськими фахівцями Р. Саймоном і А. Ньюеллом.

Структурованими вважаються проблеми, в яких залежності між елементами ситуації можуть одержувати чисельні значення або символи.

Слабо структурованими є складні проблеми, що відрізняються, в першу чергу, якісними залежностями елементів ситуації. У вирішенні подібних проблем, як правило, виключається можливість побудови моделей.

Неструктуровані проблеми містять лише описи найважливіших ресурсів, ознак і характеристик, кількісні залежності між якими абсолютно невідомі. Вирішення таких проблем виробляється з використанням евристичних методів, заснованих на інтуїції, логіці, досвіді, теоретичних міркуваннях, професіоналізмі особи або колегіального органу суб'єкта управління.

7.2.2. Технології та моделі процесу розробки управлінських рішень

Процес управління реалізується через управлінські рішення, підготовку яких умовно можна назвати технологією розробки (ухвалення) рішень. Вона являє собою сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Вибір методу розв'язання проблеми впливає на перелік етапів і процедур технологічного процесу пошуку рішення. Так, з позиції системотехніки (науки про способи ухвалення рішень у людино-машинних системах) етапи вирішення проблеми включають:

- уточнення завдання і вибір цілей;
- перерахування або винахід альтернатив;
- аналіз альтернатив;

– вибір найкращого рішення;
– надання результатів.

При використанні методів дослідження операцій і системного аналізу як наукових методів вирішення завдань поетапно визначаються:

– мета, сукупність цілей;
– альтернативні засоби досягнення мети;
– ресурси;
– побудова логічної і математичної моделей, взаємопов'язані цільові функції, альтернативні засоби, фактори навколишнього середовища та ресурси;
– критерії вибору альтернатив.

Збіг етапів і процедур у наведених технологіях пояснюється тим, що дослідження операцій і системний аналіз складають методологічну основу системотехніки.

У вітчизняній літературі запропоновано «типовий» процес розробки рішень, орієнтований на використання наукових методів, який включає наступні етапи:

I – попереднє формулювання задачі;

II – вибір критерію оцінки ефективності рішення;

III – збір даних для уточнення поставленої задачі і точна постановка задачі;

IV – розробка можливих варіантів розв'язання задачі;

V – складання математичних моделей;

VI – зіставлення варіантів за критерієм ефективності і вибір альтернатив;

VII – ухвалення рішення.

Розглянемо зміст етапів даної технологічної схеми більш докладно (рис. 7.5).

Щоб сформулювати завдання, необхідно мати ясність з наступних питань:

– причини постановки задачі, до якого типу задач вона відноситься і терміновість її рішення;
– фактори, що впливають на ситуацію, і вплив останньої на діяльність підприємства в цілому;
– цілі, які повинні бути досягнуті при розв'язанні задачі.

На першому етапі застосовується в основному логічний інструментарій з використанням різних методів (аналізу, синтезу, порівнянь, індукції, дедукції, аналогії, узагальнення, абстрагування) та інтуїція розробників.

Для формування рішення повинні бути визначені критерії його ефективності. Вони необхідні при співставленні різних варіантів рішень і вибору найкращого з них, а також оцінки ступеня досягнення поставленої мети.

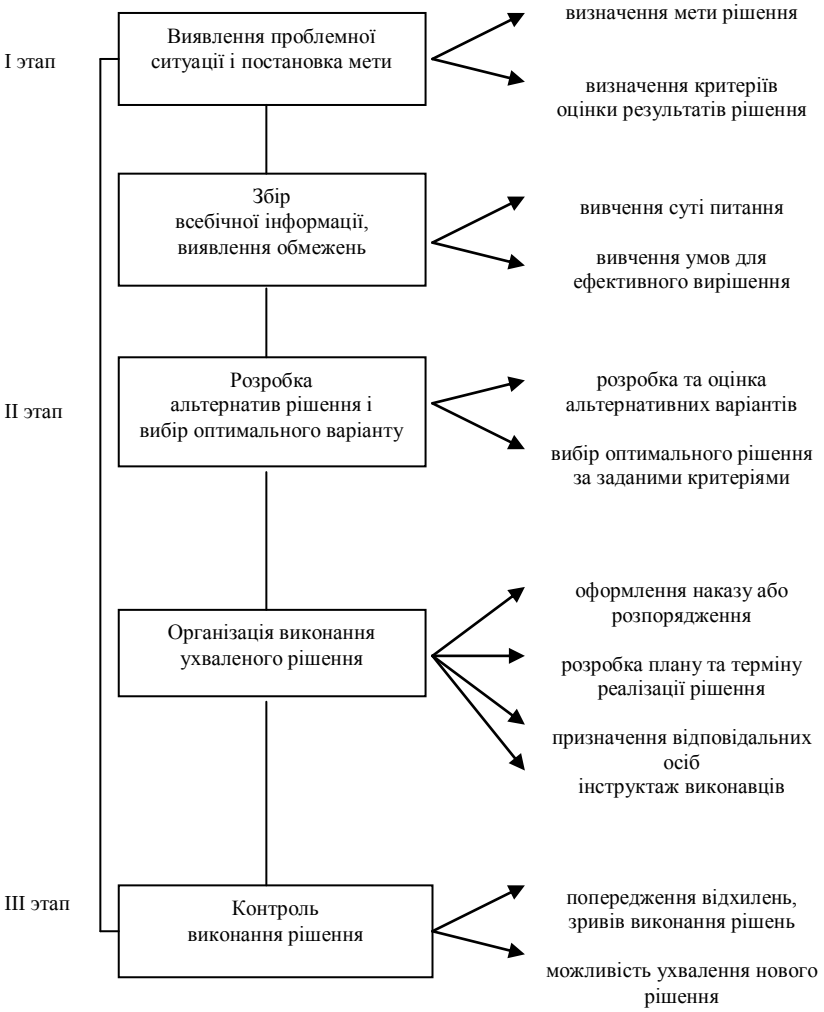

Рис. 7.5. Традиційна схема розробки та реалізації управлінських рішень

Критерій оцінки ефективності рішень повинен мати кількісне вираження (мати фізичний зміст), найбільш повно відображати результати рішень, бути простим і конкретним.

Вибір критерію ефективності далеко непросте завдання. В якості

критерію можуть бути відповідно мінімальне або максимальне значення таких показників, як витрати, продуктивність праці, використання обладнання, виробничих фондів та ін.

Також існує безліч якісних критеріїв ефективності, серед яких якісний склад працівників, авторитет керівника, якість продукції.

Робота з вибору критерію проводиться на рівні логічних міркувань та інтуїції.

Збір даних для уточнення поставленого завдання і точна постановка задачі – необхідна умова для її успішного вирішення.

У точно сформульованій задачі повинні бути чітко відображені:

– повна об'єктивна характеристика ситуації, що склалася;

– значущість розв'язуваної задачі для діяльності підприємства і окремих його структур;

– строки виконання завдання;

– мета, обмеження як кількісні, так і якісні, при виборі альтернатив рішення задачі;

– конкретні критерії оцінки ефективності рішень (кількісні та якісні).

Розробка можливих варіантів починається вже при уточненні формулювання задачі, а також при виборі критерію оцінки ефективності. При формуванні набору варіантів слід враховувати досвід вирішення аналогічних завдань у минулому, однак не обмежуватися цим в інтересах пошуку найбільш раціональних способів вирішення завдань.

Вибір альтернатив здійснюється із застосуванням різних методів. Складність розрахунків із зіставлення варіантів визначається кількісними факторами, які впливають на модельований процес.

Для ухвалення правильного рішення необхідно попередньо виконати розрахунки витрат і втрат за кожним з варіантів і вибрати альтернативу з найменшою шкодою для підприємства.

При вирішенні великих проблем, коли розробкою варіантів займаються групи фахівців, вони представляють керівнику рекомендації, обгрунтовані відповідними розрахунками. Рішення ухвалює той, хто несе за нього безпосередню відповідальність.

7.2.3. Організація процесу розробки управлінських рішень

Успішне вирішення проблеми багато в чому залежить від дотримання ряду основоположних принципів:

– вирішення проблем повинні бути зорієнтовані на позитивні кінцеві результати як в інтересах фірми, так і споживачів;

– розробка рішення не повинна обмежуватися одним варіантом;

– технологія розробки повинна включати використання як кількісних, так і якісних методів підготовки рішень;

– облік імовірнісного характеру настання соціально-економічних подій;

– використання комплексної оцінки ефективності кожного з варіантів рішення;

– застосування сучасної комп'ютерної техніки;

– раціональне поєднання праці особи, що ухвалює рішення (ОПР), фахівців-системотехніків (системних аналітиків) та інших працівників;

– формулювання проблем, розробка і вибір рішення повинні концентруватися на тому рівні ієрархії, де для того є необхідна інформація;

– використання цільового, комплексного і системного підходів для розробки економічно обґрунтованих рішень;

– при розробці рішень, складних за змістом та довготривалих з підготовки, доцільне застосування принципу планування;

– гнучке використання найбільш раціональних організаційних форм розробки рішення: індивідуальні, групові, колективні, колегіальні, цільові міжфункціональні групи, матричні структури та інше.

Якість розроблюваних рішень залежить як від суб'єктивних факторів ОПР, так і від багатьох інших. Немає єдиної методики, що жорстко регламентує дії керівника, і навряд чи вона можлива. Однак рекомендації загального плану щодо організації процесу розробки рішень вельми корисні. Зокрема, широко поширені такі принципи організації розробки рішень, як:

– принцип ієрархії, який переслідує мету координації діяльності та посилення централізації з дотриманням співпідпорядкованості в розробці рішень за виконавцями;

– використання цільових міжфункціональних груп, які створюються на тимчасовій основі у складі представників різних підрозділів і рівнів управління. Мета – використання спеціальних знань і досвіду працівників для вирішення конкретних і часто складних проблем. Члени групи перебувають у подвійному підпорядкуванні: основного керівника і керівника міжфункціональної групи, який може змінюватися по ходу роботи;

– застосування формальних правил і процедур, що передбачає створення на підприємстві спеціальних інструкцій (нормативів) щодо виконання певних дій. У ряді випадків зайва жорсткість уповільнює інноваційні процеси, прояв гнучкості при зміні ситуації;

– використання прямих горизонтальних зв'язків при розробці

рішень без підключення вищого керівництва, що скорочує терміни розробки, підвищує відповідальність і мотивацію виконавців. Часто на цій основі ухвалюються двосторонні рішення керівниками одного рівня в рамках існуючих правил і планів;

– розробка планів сприяє кращій координації робіт. У них відбиваються терміни виконання етапів роботи і необхідні ресурси;

– створення матричних структур. На відміну від цільових груп і прямої двосторонньої взаємодії передбачається створення підрозділу, очолюваного особою, наділеною правами керівника функціонального підрозділу. Такі структури створюються для розробки найскладніших проблем.

Функції, виконувані керівником з організації розробки рішення, полягають у такому:

– управління процесом вироблення рішень;

– визначення задачі, участь у її конкретизації і виборі критеріїв оцінки ефективності рішення;

– остаточний вибір з наявних варіантів рішення і відповідальність за нього;

– організація реалізації розробленого рішення виконавцями.

7.2.4. Цільова орієнтація управлінських рішень

Вибір цільової орієнтації підприємства є вельми актуальним завданням, особливо в сучасному господарському житті, що відрізняється високим динамізмом.

Постійні зміни на ринку викликають необхідність постановки нових цілей, а отже, їх здійснення, що відбивається на характері управлінського процесу. У зв'язку з цим виділяються різні типи управлінського процесу, хоча суворого їх дотримання на практиці може і не бути.

Відзначимо деякі особливості цільової орієнтації при розробці управлінських рішень. Визначення цілей рішення задачі викликає трудність, пов'язану з тим, що тільки прості рішення, як правило, мають одну мету. У більшості рішень їх буває декілька, причому можливі протиріччя між ними. Поряд з новими бувають цілі, які слід зберегти. Наприклад, вирішуючи проблему збільшення обсягів виробництва або зниження витрат, слід пам'ятати про забезпечення якості продукції. В даному випадку мета, яку потрібно зберегти, виступає в якості обмеження. Від того, наскільки точно сформульовано мету, залежить нерідко і вибір шляху її досягнення. Ця обставина має і психологічний аспект: чим більш коректною є мета, тим впевненіше діють виконавці при її реалізації.

При визначенні цілей слід враховувати весь їх спектр. Однак від кількості цілей значною мірою залежить складність рішення задачі, кількість розглянутих альтернатив. Доцільно скорочувати кількість цілей за рахунок їх спрощення та агрегації. Досягти цього можна наступним чином:

по-перше, виявити наявність допоміжних цілей для досягнення основної і виключити з переліку цілей. Наприклад, при встановленні головної мети – отримання прибутку, зниження собівартості продукції є допоміжні цілі, засоби їх досягнення;

по-друге, визначити реальність досягнення поставлених цілей; виключити цілі, що не відповідають цій умові;

по-третє, бажано об'єднати цілі, співпадаючі за своїм змістом.

Якщо намічено кілька цілей, то виділяється головна, щодо якої здійснюється пошук оптимального рішення. При цьому встановлюються обмеження для досягнення наявних цілей. Наприклад, при визначенні основної мети – підвищення якості продукції – повинні бути встановлені обмеження за іншими цілями: підвищення собівартості (адже неможливий безмежне її зростання) або трудомісткості виробів, що випускаються.

Залежно від специфіки ситуацій величина обмежень варіюється. Вона може:

- досягти певної межі (максимального чи мінімального);
- бути рівною цієї межі (значенням) або бути більше його;
- бути рівною цьому значенню або бути менше його;
- лежати в певному інтервалі.

При встановленні цілей необхідно виходити із загальних інтересів системи, враховуючи можливу суперечливість інтересів окремих підсистем підприємства, виражену в приватних цілях. За наявності суперечливості цілей такого роду їх слід привести до однієї шкали вимірювання і виходити з пріоритету більш загальних цілей. Це знімає суперечливість між приватними цілями і дозволяє краще оцінити альтернативні варіанти дій. Мета як можливий і реально досяжний стан об'єкта управління або окремих його параметрів і рішення мають як подібні ознаки, так і відмінні. Але безсумнівним є й причинно-наслідковий зв'язок між ними.

7.2.5. Аналіз альтернатив управлінських рішень

Підприємство являє собою самоорганізуючу систему (внутрішня середа), яка функціонує в постійно мінливому стані зовнішнього середовища. Зміни у внутрішній і зовнішній середовищі відбуваються

під впливом різних факторів: керованих і некерованих. На вплив керованих факторів керівник може впливати. Наприклад, на факт відставання у випуску продукції цеху його керівник може реагувати шляхом підвищення продуктивності за рахунок кращого використання потужності обладнання, мотивації праці робітників, покращення умов, впровадження наукової організації праці та інше. Як правило, керовані (контрольовані, регульовані) фактори обмежені рамками підприємства і включають стратегію розвитку фірми, проблеми структурної організації сфери управління та виробництва, всі види ресурсів, прибутковість вироблених виробів, виробничі потужності підприємства, науково-дослідні та конструкторські роботи, забезпечення конкурентоспроможності.

Для розробки рішень керівник повинен мати інформацію про керуючі фактори і діапазон їх змін. Залежно від наявних даних вибір альтернатив може здійснюватися в умовах:

– достовірності або визначеності, коли точно відомі результати кожного з альтернативних варіантів вибору;

– ризику для рішень, за якими невідомий результат, але відома імовірність його настання;

– невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів.

В умовах визначеності (вирішуючи досить прості завдання з невеликою кількістю змінних, що впливають на результат) вибір рішення з можливих варіантів можна зробити за допомогою розрахунків економічної ефективності кожного з них.

При вирішенні складних завдань з багатьма факторами для вибору оптимального рішення використовується математичне моделювання. У цьому випадку за допомогою математичної моделі відбирається серед багатьох єдиний варіант, виходячи з залежностей, закладених в алгоритмі, і ухваленого критерію оцінки ефективності.

Етап ухвалення рішення включає формування, оцінку і вибір альтернатив. Вони розробляються на базі значень факторів та наявних обмежень. Багато альтернативних рішень визначається з урахуванням наявного досвіду ОПР. На даному етапі ставиться завдання виявлення можливо повного переліку альтернатив досягнення намічених цілей. Далі наявні альтернативи аналізуються з позиції обмежувальних критеріїв (ресурсних, юридичних, соціальних, морально-етичних та інших). У результаті встановлюється кількість альтернатив, що задовольняють обмеженням. У реальних умовах розглядаються зазвичай 2-3 варіанти розв’язання: менше трудовитрат на підготовку варіантів, менше шансів допустити помилку. Деякі автори вважають, що число альтернатив може бути не менше трьох і не більше семи.

Найбільш спрощений метод аналізу альтернатив може включати:

– впорядкування всього списку альтернатив,

– детальний розгляд двох крайніх і середньої альтернатив.

Інший підхід до аналізу альтернатив складається з етапів:

– виявлення безлічі альтернатив вирішення проблеми;

– вибір допустимих альтернатив, що задовольняють обмеженням;

– винесення судження про перевагу альтернатив і попередній вибір кращої альтернативи;

– оцінка альтернатив з боку ОПР;

– експериментальна перевірка двох-трьох найбільш бажаних альтернатив (часто використовується в науково-технічній діяльності) з метою отримання додаткової інформації про перевагу певного варіанта;

– вибір єдиного рішення на основі інформації про результати експерименту, будь-який інший додаткової інформації, інтуїції і досвіду керівника.

Попередній вибір кращої альтернативи здійснюється на основі детального аналізу допустимих альтернатив з позиції можливості досягнення цілей, необхідних витрат ресурсів, а також відповідності конкретним умовам реалізації альтернатив.

Судження про перевагу альтернатив виносяться за результатами їх порівняння або оцінки. При цьому визначаються позитивні та негативні сторони кожної з альтернатив і встановлюється певний компроміс.

Вибір альтернативи – це кульмінація в процесі ухвалення рішення.

Тут можливе застосування досвіду минулої діяльності, експериментування, методів дослідження операцій і системного аналізу.

Експеримент як метод вибору альтернативи переконливий, проте часто є дорогим, що ускладнює його використання. Крім того, експериментальні умови можуть не відповідати реальним, тому результати експерименту повинні ретельно аналізуватися.

Класичною формою оцінки економічної ефективності рішення є зіставлення витрат і результатів у вартісному вираженні. Воно є основою оцінки альтернативних дій при виборі економічних рішень. Так, наприклад, при плануванні, потрібно враховувати велике число критеріїв. Обмежуватися оцінкою економічної ефективності неможливо, адже при цьому не враховуються якісні фактори, які практично не піддаються кількісним оцінкам, а також наявність ризиків.

Саме тому все ширше застосовуються методи оцінок, що поєднують точні розрахунки із суб'єктивною оцінкою якісних критеріїв (відносини трудового колективу до проблеми, авторитет керівника). Саме таким чином зважуються переваги різних дій і робиться вибір оптимального

варіанту. Інструментами якісної оцінки є встановлення пріоритетів, ранги, оцінка в балах та інше.

Поширеним методом порівняння варіантів рішень є оціночні бали. Сутність його полягає:

– у встановленні на суб'єктивній основі коефіцієнта значущості (ваги) кожного з ухвалених критеріїв оцінки ефективності,

– визначенні кожного з результатів у взаємозв'язку з коефіцієнтом значущості (вагою);

– підсумовуванні результатів по кожному критерію наявних варіантів (альтернатив).

7.2.6. Топологічні методи в технології розробки управлінських рішень

Топологія (від грецького topos – «місце» і loqos – «слово, вчення») – це розділ математики, що вивчає такі властивості фігур (топологічні), які не змінюються за будь-яких деформацій, вироблених без розривів і склеювання. Наприклад, контур квадрата, еліпс, коло мають одні й ті ж топологічні якості в рамках вказаного вище образу змін.

Використання системного підходу для вирішення складних економічних (організаційних) ситуацій дозволяє орієнтуватися на топологічні властивості елементів, що складають систему. Для багатьох соціально-економічних утворень характерно просторове розташування елементів і їх взаємне розташування відносно один одного, що по суті утворює топологію даної системи. Топологічні методи стали використовуватися для дослідження відповідних властивостей у різних галузях знань.

Прикладом використання топологічних методів в економіці є мережеве планування і управління (МПУ).

В управлінні великими системами однією з основних є проблема управління комплексами взаємозв'язаних операцій, зокрема, координація, регулювання послідовності і термінів виконання окремих робіт. Для вирішення цієї проблеми виникла спеціальна дисципліна – *дослідження операцій*. У рамках цієї дисципліни для реалізації складних проектів і покращення управління ними запропонована система мережевого планування і управління (МПУ). Вперше ця система стала використовуватися і набула широкого поширення в США.

Мережева модель (система, графік) комплексу операцій – це один із різновидів моделей різних процесів (виробничих, науково-дослідних), що дозволяє графічним способом зобразити досліджуваний процес у часі, зберігаючи існуючий логічний взаємозв'язок і послідовність виконуваних робіт. Складання мережевих моделей переслідує ряд цілей:

по-перше, визначення найбільш тривалого шляху виконання робіт, тобто критичного шляху;

по-друге, оптимальний розподіл трудових і матеріальних ресурсів у процесі виконання робіт;

по-третє, оптимальний розподіл часу на виконання окремих робіт і скорочення його тривалості в цілому.

Особливості мережевих моделей полягають у наступному.

Оригінальний план реалізації будується у вигляді мережевого графіка. У ньому наочно відображаються логічна і технологічна послідовність виконання окремих операцій у часі і зв'язку між ними. Мережа є, з одного боку, зручною схемою зображення плану, а також математичним об'єктом, який можна точно і глибоко проаналізувати і отримати цінну інформацію. Вона виступає основою для створення реальної системи управління здійсненням проекту. Мережева система є інформаційною і функціонує по замкнутому колу, реалізуючи досить суворі алгоритми.

Механізм функціонування мережевої моделі полягає у тому, що надходить на вхід системи інформація про реальні події зіставляється із завданням (ухваленим у мережевому графіку). Далі можливе ухвалення рішення в двох варіантах: або стан об'єкта приводиться відповідно із завданням, або змінюється завдання з урахуванням нових умов зовнішнього середовища.

Мережева система має властивості адаптивності і передбачення, оскільки, з одного боку, на неї можна «програти» пошук оптимальних або близьких до них рішень, з іншого боку, можна прогнозувати ймовірність досягнення цілей проекту при зміні конкретних умов.

Ефективне застосування системи МПУ відбивається на економіці і організації праці підприємства. Зокрема, вона дозволяє:

– покращити економічні показники діяльності підприємства за рахунок складання якісного вихідного плану виконання комплексу робіт;

– врахувати реально існуючі зв'язки між виконавцями і логічно використовувати їх при розробці плану;

– більш точно визначити потребу в ресурсах на різних етапах реалізації проекту;

– концентрувати увагу керівництва на найбільш важливих ділянках роботи, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

– покращити обмін інформацією між виконавцями, підвищити їх відповідальність за доручену ділянку роботи, в цілому ефективніше здійснювати контроль за реалізацією проекту;

– скоротити терміни виконання завдання, економити матеріальні, трудові, часові, фінансові ресурси.

Вперше в нашій країні метод МПУ був застосований при будівництві ГЕС, хімкомбінатів і у важкій промисловості. Потім досвід поширився на сферу науково-дослідних і дослідних робіт. У принципі система МПУ може використовуватися для розробки рішень і контролю їх реалізації в будь-якій галузі промисловості і сфері діяльності незалежно від її специфіки і масштабів.

Починати впровадження МПУ слід з вирішення відносно простих завдань. Ступінь деталізації і структура графіка повинні відповідати виробничому процесу і бути зручними для розуміння та використання всіма працівниками. Слід використовувати прогресивну систему матеріального стимулювання виконавців, які працюють за мережевим графіками. Робота з мережними моделями повинна вписуватися в підсистему «технологія виробництва» АСУП, бути одним з її елементів (за наявності автоматизованої системи управління). Доцільно комплексно використовувати МПУ для таких функцій управління, як планування, організація, мотивація та контроль виконуваних робіт.

7.3. Планування та прогнозування перевезень в умовах ринкової економіки

У сучасному розумінні маркетинг являє собою процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізацію ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій. Як видно з цього визначення, процес планування є важливою складовою частиною маркетингового підходу до організації виробничо-збутової діяльності підприємств у ринковій економіці. У цей процес входить комплексний аналіз ринку та визначення попиту споживачів, вивчення конкурентів і збалансованості попиту та пропозиції, прогнозування та планування майбутніх обсягів виробництва і реалізації товарів і послуг.

Принциповою **відмінністю маркетингового планування** є забезпечення стійкого попиту на продукцію чи послуги підприємства, завоювання нових ринків, адресний облік запитів споживачів і збільшення обсягів реалізації завдяки підвищенню якості товарів і послуг, цілеспрямованому застосуванню реклами та інших засобів стимулювання збуту. Одночасно таке планування має забезпечувати підвищення ефективності виробництва в результаті впровадження досягнень науково-технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, гнучкої цінової політики та своєчасного обліку споживчих переваг, що створює істотні переваги в конкурентній боротьбі.

Ринкова діяльність транспортного підприємства відповідно до системи маркетингу складається з ряду взаємозалежних процесів:

– вивчення та аналізу потреб клієнтури в транспортних послугах та рівня їх задоволення підприємством і його конкурентами;

– планування діяльності підприємств щодо організації обслуговування клієнтів, управління збутом транспортних послуг;

– координації та реалізації стратегій обслуговування;

– розроблення заходів щодо підвищення якості послуг та зниження їх собівартості.

Маркетинг проводиться в життя за допомогою комплексних програм (планів), що містять заходи з покращення якості товарів (послуг), цінової (тарифної) політики, формування попиту, стимулювання збуту і реклами, організації технічного сервісу і розширення переліку сервісних послуг.

Комплекс і структуру планів маркетингу транспортне підприємство визначає за кожним своїм структурним підрозділом. Особливу увагу в умовах ринку слід приділяти плануванню маркетингових заходів.

План маркетингу повинен посідати центральне місце в системі планів підприємства. Він має визначати і координувати напрямок і зміст інших планів.

Плани маркетингу можуть бути короткостроковими (зазвичай на один рік), середньостроковими (від двох до п’яти років) або довгостроковими (від п’яти до десяти і більше років).

Необхідно спиратися на поєднання цих планів. Коротко- та середньотермінові плани більш деталізовані і оперативні, ніж довгострокові. Наприклад, план, розрахований на один рік, може задавати цілі маркетингу для кожного виду транспортних послуг, в той час як десятирічний план зазвичай обмежується прогнозуванням зовнішнього середовища і визначенням довгострокових потреб транспортного підприємства. Як правило, складаються річні плани маркетингу та середньострокові, розраховані на 2-3 роки.

Кожен план маркетингу є засобом об’єднання безлічі планових завдань: збуту і розподілу послуг, реклами і стимулювання збуту, політики тарифів, переліку послуг, науково-дослідних робіт та інших. Всі разом вони складають загальний план маркетингу. Ступінь їх деталізації залежить від періоду, на який розробляється план, від наявної інформації, точності прогнозу і поставлених цілей. Загальний план маркетингу не може бути таким докладним, як приватний план, наприклад, план використання реклами. Загальний план повинен служити основою, на базі якого фахівці з різних видів діяльності можуть розробляти свої докладні плани.

Основна координуюча роль у системі планів маркетингу належить

стратегічному плану, що визначає вибір стратегії маркетингової діяльності. Цей план складається кожним господарським підрозділом транспортного підприємства, виходячи зі стратегії підприємства в цілому. Він спирається в основному на дані ринкових досліджень і враховує як короткострокові, так і довгострокові наслідки ухвалених у рамках маркетингової діяльності рішень. Стратегічний план повинен діяти протягом ряду років, бути гнучким і пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Відповідно до завданнь підприємства він направляє їх довгострокові зусилля і регулярно «налаштовується» відповідно до змін ситуації на ринках збуту транспортних послуг.

Планування маркетингової діяльності транспортного підприємства пов'язано з проведенням постійних і спеціальних ринкових досліджень, у ході яких воно має визначити свої можливості в маркетингу і проблеми, з якими може зіткнутися в конкретній ринковій ситуації.

Система стратегічного планування передбачає:

– визначення задачі організації (незалежно від термінів існування організації в різний час ці завдання можуть мінятися, розвиватися більш сильні або нові частини виробництва і скорочуватися слабкі);

– встановлення цілей маркетингу (вони визначаються як сума доходів, відсоток зростання прибутку, обсяг перевезень тощо);

– ситуаційний аналіз (визначається, яке сьогоднішнє положення організації і в якому напрямку вона рухається, з якими проблемами вона зіткнеться в майбутньому?);

– розробка стратегії маркетингу (це найбільш важлива частина роботи, яка повинна бути чіткою і ясною і передбачати кілька можливих, у тому числі запасний варіант розвитку: цінова стратегія, модифікація товарів і послуг, інноваційна стратегія, розвиток ринку, диверсифікація);

– реалізація тактики і стеження за результатами (здійснюється порівняння планованих показників з реальними досягненнями протягом визначеного часу; якщо виникають серйозні розбіжності, то переглядаються деякі області стратегії або включається запасний варіант функціонування організації).

Перераховані функції стратегічного планування можуть бути цілком застосовні і в транспортному маркетингу. Це планування краще діяло перед перспективним плануванням, коли визначалися (дуже приблизно і часто неточно) контрольні цифри обсягів відправлення і вантажообігу (в тому числі за укрупненими групами вантажів) і орієнтовна сума потрібних капітальних вкладень на розвиток, у тому числі нове будівництво залізниць, яке намічалося найчастіше вольовим порядком (наприклад, була і є нагальна необхідність реконструкції

транспортних вузлів, посилення деяких перевантажених напрямків).

Стратегічні плани розробляються на 2- і 5-річний періоди, а також іноді на 10-15 років. Щорічно стратегічні плани переглядаються, уточнюються і за необхідності коректуються.

Поточне планування маркетингу передбачає розробку конкретних планів вирішення намічених раніше в стратегічних планах завдань за всіма напрямками виробництва. У цих планах даються прогнозовані на поточний рік об'ємні і якісні показники роботи організації, суми кошторисних асигнувань і передбачувані розміри доходу, витрат і прибутку. На цій основі складаються більш докладні виробничо-технічний і фінансовий плани, плани соціального розвитку. Розробку планів маркетингу краще здійснювати за принципом «знизу-вгору». Однак специфіка залізничного транспорту така, що необхідно поєднання цього принципу з іншим «згори-донизу».

Керівники локомотивного депо, відділення дороги та залізниця не можуть точно знати майбутні обсяги перевезень, наприклад, за транзитом і ввезенням. А тому система розробки планів маркетингу повинна будуватися таким чином. Спочатку маркетологи-комерсанти лінійних підприємств і відділень доріг розробляють свою стратегію розвитку їх виробництва. Водночас групи маркетингу на станціях і вузлах проводять економічне обстеження районів тяжіння станцій і ділянок залізниць. Важливо також повідомити дорогам передбачувані зміни в структурі вантажо- та пасажиропотоків за транзитом. Зрозуміло, всі ці цифри носять індикативний (рекомендаційний) характер, оскільки лише після їх отримання дорога може спільно зі своїми лінійними підрозділами і в тісному зв'язку з клієнтурою розробити конкретний план маркетингу і усієї виробничо-економічної діяльності організації.

Треба зауважити, що ухвалений і затверджений план не повинен бути догмою. Виходячи з раніше висловленої філософії маркетингу (споживачеві потрібні не вагони, а перевезення тощо), необхідно постійно стежити за результатами діяльності організації і вчасно коригувати план, але не замикатися на відомчості. І тут особлива роль повинна належати комерсантам-маркетологам на місцях, що підтримують щоденний зв'язок між залізницею і клієнтурою. Це в певній мірі нова професія на залізницях. Лінійні комерсанти-маркетологи повинні тримати тісний зв'язок з усіма вантажовласниками, розташованими в районі тяжіння залізниці, з товарними і товарно-сировинними (спеціалізованими) біржами, з іншими видами транспорту. Їх «сигнали», достовірна інформація і професіоналізм повинні забезпечувати стабільну роботу залізниць, зрозуміло, за умови їх достатньої технічної оснащеності,

правової та соціальної підтримки. Дуже важлива також правильна методична оцінка ними рівня транспортного обслуговування економіки регіонів.

Планування асортименту товарів і послуг є важливою складовою частиною маркетингу. З урахуванням розвитку ринкових відносин в економіці країни організація планування перевезень вантажів на залізничному транспорті потребує серйозних змін. Ці зміни повинні бути спрямовані на перехід до індикативного (рекомендаційного) планування, розвитку контрактно-договірних відносин із клієнтурою, створенню ефективних, взаємовигідних умов доставки продукції споживачам.

У нових умовах необхідно максимально наблизитися до клієнтури і побудувати роботу таким чином, щоб не клієнт шукав транспорт, а навпаки. На практиці це означає перехід на принцип «транспорт шукає вантаж», стимулювання постійних клієнтів, укладення цінових та інших угод між галузями, контрактів і договорів з великими вантажовідправниками та споживачами транспортних послуг, участь транспорту в створенні фінансово-промислових груп.

Разом з тим не можна визнати правильними пропозиції деяких фахівців про скасування планування обсягу перевезень. Хоча при нинішньому спаді обсягів перевезень і наявність невикористаних резервів прагнення возити «за пред'явленням» зрозуміло, однак перетворювати це в закономірність для такої складної і великої галузі, як залізничний транспорт, не можна.

Для цього потрібно мати величезні резерви пропускної і провізної здатності, що неефективно не тільки зараз, але й у майбутньому. Це також не відповідає і маркетинговій стратегії, що передбачає пропорційність і плановість організації попиту і пропозиції. Без хорошого бізнес-плану ефективна робота компанії неможлива. Інша справа, що потрібно відмовитися від директивного плану, переходити на гнучке, безперервне планування по відхиленнях. Організуюча роль плану повинна полягати в індикативно-інформаційній спрямованості, що забезпечує розробку не тільки технічного плану використання рухомого складу, але і оптимального замовлення на розвиток матеріальних, фінансових і трудових ресурсів галузі.

Однією з причин нинішньої кризи в економіці країни, на думку авторів [7], є відмова від планування, втрата керованості економікою, фактичне скасування розробки і використання матеріальних, міжгалузевих та транспортно-економічних балансів на макрорівні, відсутність нормальної законодавчої та методичної бази формування ефективних господарських зв'язків. Через товарно-сировинні біржі

зараз проходить не більше 10-15 % міжгосподарських угод. А розроблені в нашій країні методи складання міжгалузевого балансу і оптимального планування (В. Леонтьєвим, Л. Канторовичем, В. Новожиловим та іншими) широко використовуються у всьому світі, в тому числі й у країнах з ринковою економікою.

Смае тому на залізничному транспорті повинна бути збережена система розробки оперативних, поточних та перспективних планів перевезень. Однак методи і форми їх складання повинні враховувати нові умови функціонування економіки. За великими споживачам при укладанні відповідних контрактів або договорів замість заявки можуть розроблятися контактні графіки подачі порожняка на основі загальних договірних розмірів вантаження. Певна частина клієнтури (орієнтовно до 20-30 % обсягів перевезень) може бути звільнена від таких заявок шляхом прийому вантажів за пред'явленням. Відмов у перевезеннях не повинно бути. Необхідно створити просту і доступну форму взаємин з клієнтурою.

Контрактами з клієнтурою може бути охоплено приблизно 50-60 % масових перевезень вантажів. У контракті (договорі) на перевезення повинні міститися дані не тільки про обсяги та напрямки перевезень, рід вантажу і типи рухомого складу, але і якісні вимоги клієнтури до термінів і умов перевезень, а також взаємні зобов'язання сторін щодо подачі рухомого складу, виконання вантажних робіт і оплату транспортних послуг, штрафні санкції за порушення умов контракту. Такі контракти можуть укладатися залізницями з клієнтурою на різні терміни – від року до декількох років.

Таким чином, оперативні плани перевезень вантажів повинні розроблятися транспортними підприємствами на основі контрактів, договорів та короткострокових прогнозів і мають стати основою організації перевізного процесу. Активну роль у цій роботі відіграють менеджери маркетингу, які повинні визначати економічну ефективність укладання з клієнтурою угод (договорів), взаємодіяти з комерційними структурами, біржами тощо.

Поточне і перспективне планування перевезень будується в основному на матеріалах економічних обстежень районів тяжіння транспортних підприємств та аналізу транспортного ринку. При цьому якщо оперативні плани повинні носити переважно інформаційно-організуючий характер, то поточні та перспективні плани є індикативними, рекомендаційними.

У маркетингу особливе місце відводиться стратегічному плануванню виробництва і реалізації товарів і послуг. І, звичайно, план не догма. Цей процес постійно розвивається завдяки ухваленню рішень за всіма

основними аспектами управління та розвитку транспортного виробництва. Враховуючи високу капіталомісткість і значні терміни нового будівництва та розвитку залізничного транспорту, ціна помилки розробки маркетингової стратегії залізниць дуже велика. У зв'язку з цим необхідно освоєння нових методів прогнозування попиту і пропозиції на транспортні послуги. В умовах швидкої зміни для визначення траєкторії розвитку попиту на транспортні послуги недостатнім є аналіз часових рядів. Потрібно дослідження багатофакторних моделей, що характеризують кон'юнктуру транспортного та товарного ринків, використання евристичних методів і експертних оцінок фахівців, аналіз і визначення життєвого циклу тих чи інших видів транспортних послуг.

Кінцевою метою стратегічного планування в маркетингу є підвищення прибутковості галузі і окремих підприємств. Отже, розробка річного або перспективного планів повинна закінчуватися визначенням його ефективності та інвестиційної забезпеченості (в першу чергу за рахунок бюджету). Це суттєво відрізняється від раніше ухваленої системи встановлення «контрольних цифр і завдань».

Нову концепції маркетингу утворює система поглядів на задоволення потреб наявних і потенційних споживачів товарів і послуг за допомогою обміну. Транспорт є матеріальною основою процесів обігу, найважливішою інфраструктурою ринку. Практично реалізуючи обмін товарами і послугами, транспорт має великий вплив на стабільність ринку та соціально-економічного становища в державі. Ось чому необхідність державного регулювання діяльністю основних видів транспорту має велике практичне значення. Однак це регулювання має носити переважно економічний характер, тобто через податки, квоти, позики та фінансування великих інноваційних проектів загальнодержавного характеру, типу будівництва високошвидкісних і нових залізничних ліній, автомагістралей, нових видів транспорту тощо.

Поточна ж діяльність транспортних підприємств повинна здійснюватися на основі маркетингових підходів з дотриманням єдиних технічних, технологічних та екологічних норм ефективності та безпеки перевізного процесу. При цьому дуже важливо встановлення певних норм і правил відповідальності (економічної, правової, соціальної) за результати діяльності підприємств у рамках внутрішньогалузевих ієрархій управління. У взаєминах із клієнтурою повинна переважати *контрактно-договірна форма*, що забезпечує чітку відповідальність сторін за якість виконання укладених договорів.