

РЕФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

В статті показано необхідність реформування організаційної структури маркетингової системи залізничного транспорту України. Запропоновано принципи реформування та варіант організаційної структури маркетингової вертикалі. Розглянуто завдання підрозділів кожного рівня управління та функції відділів та секторів служби маркетингу.

В статті показана необхідність реформування організаційної структури маркетингової системи залізничного транспорту України. Предложено принципы реформирования и вариант организационной структуры маркетинговой вертикали. Рассмотрены задачи подразделений каждого уровня управления и функции отделов и секторов службы маркетинга.

Постановка проблеми. Маркетингова система залізничного транспорту України характеризується низкою специфічних особливостей. Так, технічна складність транспортного процесу та консервативний характер залізничної галузі обумовили розпилення функцій маркетингу між різними підрозділами. Це призводить до дублювання деяких функцій, відсутності узгодження дій та контролю за їх виконанням, в результаті знижується ефективність проведених заходів, адже одним з головних принципів маркетингу є принцип системності. Крім того, така система управління є недостатньо гнучкою та слабо реагує на зміни маркетингового середовища. Тому актуальним є реформування організаційної структури управління маркетингом на залізничному транспорті з метою підвищення ефективності функціонування маркетингової системи та залізничної галузі в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування та реорганізації маркетингової системи на залізничному транспорті недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, існуючі розробки розглядають лише окремі елементи маркетингової системи або носять постановчий характер.

Зокрема, в роботі [2] запропонована організаційна структура Сервіс-центру з обслуговування пасажирів, який є складовим елементом залізниці. До такого центру мають входити сектори: дослідження ринку пасажирських перевезень, послуг на вокзалах, послуг в поїздах, маркетингу, юридичного, економічного та програмного забезпечення. При цьому організаційна структура Сервіс-центру представлена у вигляді матриці, рядкові елементи якої – критерії функціональної орієнтації, а стовпці – послуги (які надаються до поїздки, послуги під час поїздки, послуги після поїздки), ринки (клієнти низького, середнього та високого рівня доходу) та регіони.

Роботи російських вчених в основному пов'язані лише з вантажними перевезеннями і, зокрема, з реформуванням системи фірмового транспортного обслуговування.

В роботі [1] при формуванні організаційної структури служби маркетингу на різних рівнях управління пропонується використовувати матричну модель, яка враховує функціональні та продуктові елементи управління. Зокрема, на думку авторів система управління маркетингом включає низку підсистем, які складаються із маркетологів-професіоналів із вузькоспеціалізованих питань. Наприклад, маркетолог-дослідник наділений функціями підготовки та проведення комплексних досліджень ринків, а також обробки їх результатів, маркетолог-агент повинен знаходити “закриту” інформацію про конкурентне середовище та ринок споживачів послуг залізничного транспорту та ін.

В роботі [3] пропонується створити в структурі ВАТ “РЖД” Департамент маркетингу та продаж, основу якого складають 5 функціональних блоків: блок маркетингу, блок продажів, блок поточної (оперативної роботи), блок організації, обліку та контролю фінансових розрахунків, блок організації та

ведення претензійної роботи. При цьому блок маркетингу виконує в основному функції, пов'язані з аналізом маркетингового середовища, розробкою нових видів послуг та проведенням гнучкої тарифної політики.

Мета статті. Метою статті є розробка методичних положень щодо реорганізації організаційної структури управління маркетингом на залізничному транспорті України.

Вклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова діяльність на залізничному транспорті зосереджена в основному в двох паралельних вертикалях управління. З одного боку, це вертикаль, яка пов'язана з вантажними перевезеннями: Головне комерційне управління «Укрзалізниці» – служба комерційної роботи та маркетингу залізниці – комерційний відділ дирекції. З іншого боку, це вертикаль, пов'язана пасажирськими перевезеннями: Головне пасажирське управління «Укрзалізниці» – пасажирська служба залізниці – пасажирський відділ дирекції.

Необхідно відмітити, що маркетингові функції є не єдиними серед функцій цих підрозділів, тому їх виконують (повністю або частково) лише деякі підрозділи комерційного та пасажирського господарства.

Для підвищення ефективності функціонування маркетингової системи необхідно провести її реорганізацію та змінити статус маркетингу в загальній системі управління залізничним транспортом. Адже, на сьогоднішній день маркетингові підрозділи займають підпорядковане положення по відношенню до технічних та виконують в основному допоміжні функції. В той же час, відомо, що ефективність маркетингу досягається лише за умови, що маркетинг покладений в основу всієї діяльності підприємства.

Реформування маркетингової системи пропонується здійснити, ґрунтуючись на наступних принципах:

- *комплексність та синхронність* – відповідність розподілу обов'язків та повноважень працівників, який історично склався на залізничних підприємствах, класичним положенням теорії маркетингу;

- *ієрархічність* – побудова єдиної маркетингової вертикалі управління відповідно до загальної системи управління на залізничному транспорті із збереженням функціонально-територіального принципу та подвійного підпорядкування лінійних підприємств: методичного з боку відповідного підрозділу служби та адміністративного з боку відділу дирекції;
- *централізація* – створення єдиної маркетингової вертикалі управління, яка би інтегрувала та контролювала виконання всіх маркетингових функцій по обох видах перевезень.
- *пріоритетність* – підвищення ролі маркетингу в системі управління залізничним транспортом та надання йому вирішального права при виборі загальної стратегії розвитку галузі.

Грунтуючись на запропонованій методології пропонується здійснити наступну реорганізацію маркетингової системи. В складі “Укрзалізниці” пропонується створити Головне управління стратегічного маркетингу на основі підрозділів Головного управління комерційної роботи та маркетингу та Головного пасажирського управління, пов’язаних із маркетинговою діяльністю. До складу Головного управління входять Управління вантажних перевезень, Управління пасажирських перевезень та Управління комунікації. Основні завдання Управління вантажних перевезень та Управління пасажирських перевезень полягають в розробці стратегії розвитку залізничного транспорту України відповідно за кожним видом перевезень та методичному керівництві і контролі маркетингових підрозділів другого рівня управління. В структурі Головного управління стратегічного маркетингу пропонується створити окремі управління вантажних та пасажирських перевезень, так як маркетингова діяльність по цих видах перевезень має значні відмінності, які обумовлені відмінностями в категоріях споживачів (юридичні та фізичні особи). Зокрема, кожному виду перевезень властиві свої ознаки сегментування, причому для вантажних перевезень характерна відносно невелика кількість споживачів (порівняно з пасажирськими) та висока питома вага постійних клієнтів;

принципово відрізняється процес оформлення замовлення, укладання договору на перевезення та проведення розрахунків, не менше відрізняється і сама транспортна послуга (в тому числі рухомий склад) і процес її споживання (зокрема підприємства і їх підрозділи, з якими контактують споживачі).

В той же час, функцію комунікації необхідно централізувати. Адже, крім поширення інформації про послуги залізничного транспорту, комунікативна політика передусім має бути спрямована на формування позитивного іміджу залізничного транспорту в цілому, а спеціалізацію працівників по видах перевезень можна здійснити в межах самого Управління.

На другому рівні управління в складі кожної залізниці пропонується створити окрему службу маркетингу, на основі підрозділів комерційної та пасажирської служб, які виконують переважно маркетингові функції. Структура служби маркетингу побудована відповідно до структури Головного управління стратегічного маркетингу і включає відділ вантажних перевезень, відділ пасажирських перевезень і сектор комунікації. Головні завдання служби маркетингу полягають в реалізації розробленої стратегії в межах залізниці.

Створення служби маркетингу доповнюється створенням окремого відділу маркетингу в дирекції. Так як на сьогоднішній день основні лінійні підрозділи, які виконують маркетингові функції, - товарні та квиткові каси – не підпорядковані відділу маркетингу, то пропонується передати службі маркетингу оперативнотехнічне керівництво цими підрозділами, а відділу маркетингу дирекції – адміністративне керівництво.

Таким чином, в системі управління залізничним транспортом створюється маркетингова вертикаль, елементи якої узгоджені між собою та підпорядковані єдиному керівництву, причому на кожному рівні управління маркетингові підрозділи організовані за функціонально-товарним принципом. На рис.1. та рис.2. представлено загальну структуру маркетингової вертикалі та структуру служби маркетингу залізниці.

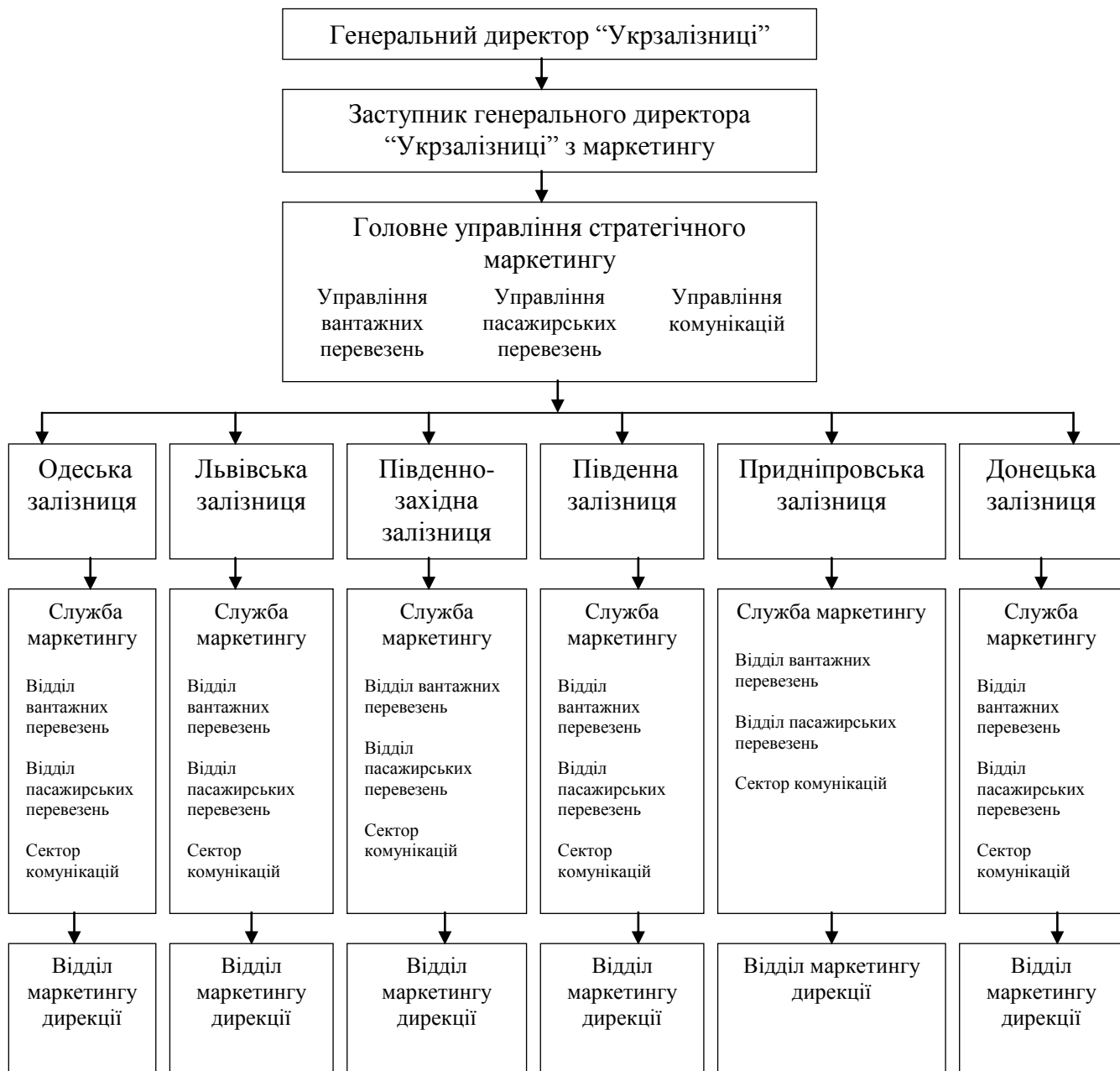


Рис. 1. Маркетингова вертикаль залізничного транспорту України

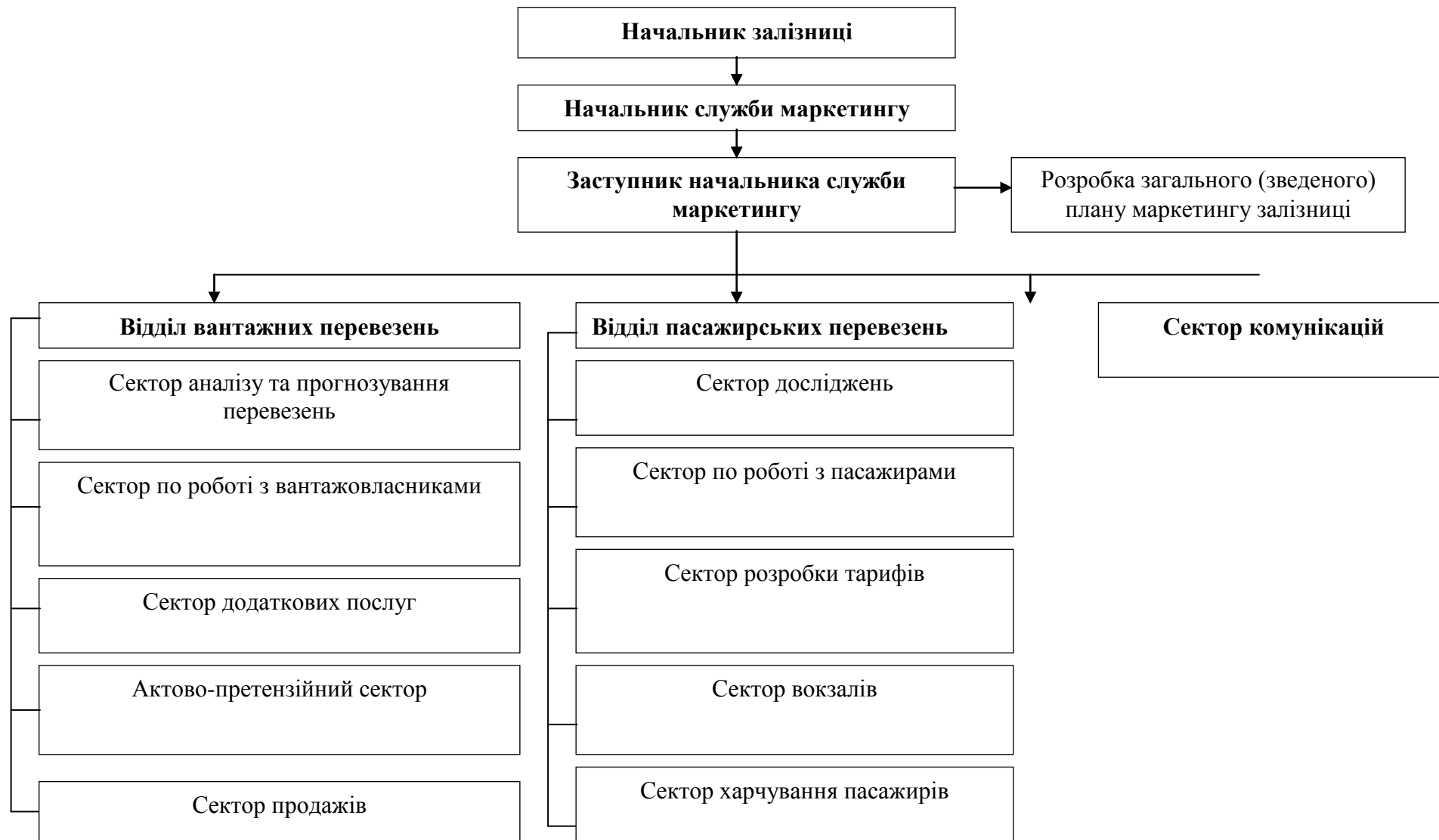


Рис. 2. Запропонована структура служби маркетингу

Маркетингова система є підсистемою загальної системи управління і має бути в неї органічно вписана. Тому, при створенні маркетингової вертикалі, до неї необхідно включити підрозділи, діяльність яких в основному спрямована на роботу з клієнтами. Підрозділи, для яких основними є експлуатаційні функції, а функції маркетингу – другорядними, мають співпрацювати з підрозділами маркетингової вертикалі у вигляді подання відповідних звітів. Такий підхід є необхідним для запобігання порушення безперервності транспортного процесу та забезпечення необхідного рівня безпеки.

До **відділу вантажних перевезень** служби маркетингу пропонується включити наступні підрозділи:

1. СЕКТОР АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.

Створюється на основі відділу маркетингу та аналізу вантажних перевезень та сектору контролю за розрахунками, функції якого на сьогоднішній день полягають у плануванні витрат, аналізі його виконання та розробці пропозицій із збільшення доходів. Основні функції полягають в комплексному дослідженні ринку транспортних послуг, розробці маркетингової стратегії залізниці та плану маркетингу, прогнозуванні обсягів перевезень, проведенні аналізу ефективності маркетингової діяльності залізниці.

2. СЕКТОР ПО РОБОТІ З ВАНТАЖОВІДПРАВНИКАМИ – на основі вивчення прогресивного закордонного досвіду та контактів з вантажовласниками (в тому числі проведення маркетингових досліджень) розробляє пропозиції із впровадження нових транспортних послуг та технологій обслуговування, введення додаткових послуг, покращання якості обслуговування, зміни тарифної політики

3. СЕКТОР ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ. Створюється на основі відділу договорів та тарифів. Основні функції – розробка калькуляцій витрат при наданні послуг та виконанні робіт за договірними тарифами, підготовка та

укладання договорів на надання додаткових послуг, контроль за їх виконанням.

4. **АКТОВО-ПРЕТЕНЗІЙНИЙ СЕКТОР.** Створюється на основі відповідного відділу комерційної служби. Основні завдання – розгляд претензій вантажовідправників, оформлення документів на оплату претензій, аналіз причин порушення Умов перевезень.
5. **СЕКТОР ПРОДАЖІВ.** Створюється на основі відділу планування та координації вантажних перевезень, відділу договорів та тарифів (оренда вагонів) . Основні функції – приймання замовлень на перевезення та розробка планів навантаження, підготовка та укладання договорів на оренду вагонів, координація діяльності товарних касирів.

Для збереження цілісності транспортної системи сектор під'їзних колій, однією з функцій якого є маркетингова функція збуту (укладання договорів на експлуатацію під'їзних колій), пропонується залишити в службі вантажної роботи. Це пояснюється тим, що основна частина роботи даного сектору пов'язана з координацією експлуатації під'їзних колій. Однак, для потреб сектору продажів необхідним є взаємозв'язок вказаних підрозділів у вигляді звіту сектору під'їзних колій.

До складу **відділу пасажирських перевезень** пропонується включити:

1. **СЕКТОР ДОСЛІДЖЕНЬ** Створюється на основі відділу маркетингу. Основними функціями є: проведення комплексного аналізу ринку транспортних послуг та маркетингових досліджень, розробка маркетингової стратегії залізниці та плану маркетингу, проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності залізниці
2. **СЕКТОР ПО РОБОТІ З ПАСАЖИРАМИ** - вивчає структуру пасажиропотоку, класифікацію пасажирів залежно від різних ознак та особливості вимог кожної групи, формує пропозиції по введенню нових поїздів, маршрутів, додаткових послуг. Важлива маркетингова інформація концентрується в об'єднаному бюро з розподілу місць в пасажирських поїздах, проте даний підрозділ недоцільно виключати із складу

пасажирської служби, адже він є невід'ємним елементом управління транспортним процесом. Тому пропонується налагодити регулярний обмін інформацією із сектором по роботі з пасажирями.

3. СЕКТОР РОЗРОБКИ ТАРИФІВ. Створюється за рахунок передачі йому частини функцій фінансово-економічного відділу (затвердження калькуляцій витрат на надання додаткових послуг) та відділу вокзалів, тарифів та умов перевезень (розрахунок тарифів на приміські перевезення). Основні функції - визначення цінової стратегії, формування пропозицій з вдосконалення тарифної політики, зокрема диференціація тарифів залежно від різних ознак, розрахунок тарифів на приміські перевезення та додаткові послуги на вокзалах та в поїздах.
4. СЕКТОР ВОКЗАЛІВ. Створюється на основі відділу вокзалів, умов перевезень та тарифів. Основні функції - розробка маркетингової політики обслуговування пасажирів на вокзалах та проектів майбутніх вокзалів, включно з розміщенням квиткових кас, систем інформації, шляхів найшвидшого проходу до поїздів, контроль за діяльністю підрозділів вокзального господарства.
5. СЕКТОР ХАРЧУВАННЯ ПАСАЖИРІВ. Створюється на основі відділу по забезпеченню харчування пасажирів на вокзалів та в поїздах. Основні функції – планування обсягів необхідних продуктів та аналіз отриманого виторгу.

Сектор комунікації створюється на основі відділу реклами пасажирської служби та безпосередньо пов'язаний із Дорожнім центром науково-технічної інформації. Головне завдання – створення позитивного іміджу залізниці та залізничного транспорту в цілому, акцентуючи увагу на його конкурентних перевагах (надійність, екологічність, незалежність від погодних умов). При цьому працівники відділу повинні використовувати всі елементи комплексу просування, особливе значення мають методи реклами та пропаганди: участь у виставках, організація презентацій, публікації в пресі та ін.

Заступник начальника служби маркетингу складає зведений план маркетингу залізниці з розподілом на пасажирські та вантажні перевезення та бюджет маркетингу і узгоджує його з фінансово-економічною службою.

Для ефективного функціонування маркетингової системи організаційний механізм повинен бути доповнений управлінським механізмом, який існує у вигляді плану маркетингу залізниці. Особливе значення має ефективний взаємозв'язок підрозділів служби маркетингу між собою та з іншими підрозділами залізниці та раціональний розподіл між ними управлінських функцій. Адже, на сьогоднішній день на залізничному транспорті більшість маркетингових функцій виконується і резерви збільшення ефективності функціонування маркетингової системи полягають саме в підвищенні узгодженості її елементів.

Здійснення реорганізації маркетингової системи на основі цих принципів дозволить підвищити якість транспортного обслуговування, ефективність функціонування маркетингової системи та в цілому конкурентоспроможність залізничного транспорту за рахунок:

- комплексного підходу до потреб клієнта та орієнтації в роботі на клієнта;
- забезпечення необхідного рівня професіоналізму працівників маркетингових підрозділів;
- підвищення ефективності та оперативності взаємодії відповідних співробітників та підрозділів;
- єдиної відповідальності за обслуговування клієнта;
- раціоналізації витрат грошових коштів та зменшення маркетингових витрат.

Висновки. В статті запропоновано методологію реформування маркетингової системи залізничного транспорту та відповідно до неї варіант організаційної структури маркетингової вертикалі, яка, на відміну від існуючих розробок інтегрує обидва види перевезень та побудована відповідно до законів класичної теорії маркетингу.

Література

1. Бубнова Г.В. Корпоративная система управления маркетингом: учеб. пособие для студентов экономических специальностей трансп. вузов / М.: МИИТ, 2006. – 387 с.
2. Громова О.В. Підвищення економічної ефективності залізничних пасажирських перевезень в сучасних умовах : Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.04. / Харків, 2002 – С. 28-32
3. Ковшова М.М. Организация и управление маркетинговой деятельностью в сфере грузовых железнодорожных перевозок : Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05./ М., 2003. – 245 с.