

УДК 339.138:656.2

**МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Карась Олена Олександрівна, доцент кафедри менеджменту, к.е.н., Державний економіко-технологічний університет транспорту, м. Київ

Karas Olena, Associate Professor of Management, Ph.D., State Economic and Technological University of Transport, Kyiv

Karas O. Marketing aspects of increasing of rail transport competitiveness.

Modern economic realities in Ukraine make new demands on the organization of rail transport. The decline in freight and passenger traffic, increased competition among the transport market participants require Ukrainian Railways search for new methods to attract and retain customers and increase the role of marketing in achieving competitiveness of rail transport. The aim of the article is to reveal the reserves for increasing the competitiveness of Ukrainian railways in the transport market by introducing an effective marketing strategy and policy. The article analyzes the state of the transport services market and the place of rail transport on it, the issue of enterprises competitiveness and the marketing impact on it. There is also proposed a set of marketing measures to improve the competitiveness of rail transport such as the construction of an integrated marketing-management system on railway transport, application of diversification marketing strategy based on the development of new businesses related to the main activity of the railways; organization of an effective information system, improvement of service; improvement of logistics technologies, tariff regulation, implementation of effective communication policy and so on.

Карась О. О. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Сучасні економічні реалії в Україні пред'являють нові вимоги до організації діяльності залізничного транспорту. Зниження обсягів вантажних і пасажирських перевезень, зростання конкуренції між учасниками транспортного ринку вимагають від Укрзалізниці пошуку нових методів залучення і утримання споживачів та підвищують роль маркетингу в досягненні конкурентоспроможності залізничних перевезень. В статті проаналізований стан ринку транспортних послуг і визначено місце залізничного транспорту на ньому, розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємств і вплив на неї маркетингової діяльності. Також в роботі запропонований комплекс маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Карась Е. А. Маркетинговые аспекты повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта.

Современные экономические реалии в Украине пред'являют новые требования к организации деятельности железнодорожного транспорта. Снижение объемов грузовых и пассажирских перевозок, рост конкуренции среди участников транспортного рынка требуют от Укржелдор поиска новых методов привлечения и удержания потребителей и повышают роль маркетинга в достижении конкурентоспособности железнодорожных перевозок. В статье проанализировано состояние рынка транспортных услуг и определено место железнодорожного транспорта на нем, рассмотрено понятие конкурентоспособности предприятий и влияния на нее маркетинговой деятельности. Также в работе предложен комплекс маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности железнодорожного транспорта.

Постановка проблеми. Залізничний транспорт є однією з найбільш важливих галузей народного господарства України. Транспортна послуга є складовою майже кожного продукту національної економіки. Тому в складних економічних умовах питання ефективної діяльності та конкурентоспроможності залізничного транспорту набули великої актуальності. Конкурентна боротьба з іншими видами транспорту, з метою утримання існуючих і залучення нових пасажиро- та вантажопотоків, підвищення вимог клієнтів до якості їх обслуговування змушує залізниці використовувати маркетингові принципи діяльності. Концепція роботи системи транспортного обслуговування клієнтури залізниць повинна будуватися на наступних маркетингових принципах: постійне збирання інформації з усіх аспектів перевезень, вивчення ринку транспортних послуг і забезпечення клієнтури інформацією за запитом або у процесі виконання замовлень; активне залучення клієнтури до використання залізничного транспорту на основі вивчення потреб клієнтів у перевезеннях, пропонування послуг залізниць, виконання особливих вимог клієнтів; швидке оформлення перевезень; якісне виконання зобов'язань щодо угод на перевезення вантажів і послуги.

Відсутність механізму управління конкурентоспроможністю залізничного транспорту України призводить до втрати частки ринку та збільшення собівартості перевезень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування маркетингових принципів організації діяльності на підприємствах залізничного транспорту розглянуті в наукових працях таких вітчизняних і російських вчених, як Аксьонов І. М., Верлока В. С., Галабурда В. Г., Лапідус Б. М., Терьшина Н. П., Окландер М. А., Пасічник А. О., Іловайський Н. Д., Христофор О. В., Сіренко С. О., Жарська І. О. та ін. Теоретичним та практичним аспектам з підвищення якості пасажирських перевезень та оцінки конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень присвячені праці таких вчених, як Бакалінський О. В., Мельник Т. С., Брайковської Г. М., Бараш Ю. С., Калініченко О. І. Проте низка питань щодо підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку транспортних послуг за рахунок впровадження ефективної маркетингової політики ще залишається не висвітленою і потребує подальших досліджень.

Мета статті полягає у виявленні резервів підвищення конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг за рахунок впровадження ефективної маркетингової стратегії і політики.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежить від загальної ефективності його діяльності і визначається організацією маркетингової діяльності, сучасним менеджментом, досконалістю технологій, які воно використовує та рядом інших економічних і технічних параметрів роботи підприємства.

Під конкурентоспроможністю залізничного транспорту можна визначити його здатність задовольняти платоспроможний попит клієнтів в перевезеннях певного обсягу і якості, що дозволить зайняти провідне місце на ринку транспортних послуг і отримати максимальний прибуток.

Ринок транспортних послуг є великою багатогалузевою сферою, що включає в собі всі види вантажного і пасажирського транспорту. Останнім часом посилилася конкуренція залізниць з іншими видами транспорту, тим не менш, вони мають потужний технічний потенціал і велику провізну спроможність. На українському ринку вантажних перевезень залізничний транспорт є лідером і займає 63% цього ринку (рис. 1).

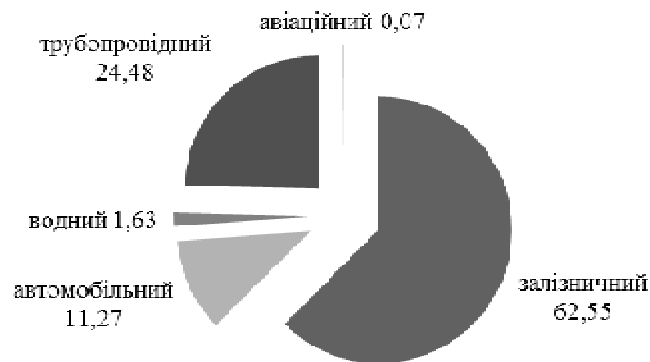


Рисунок 1. Структура українського ринку вантажних перевезень за видами транспорту у 2014 році (%)

Певною мірою цьому сприяють наступні конкурентні переваги залізничного транспорту: поширена мережа залізниць, універсальність для перевезення всіх видів вантажів, потужний технічний потенціал залізниць, порівняно низька собівартість перевезень, надійність і безпека. Залізниця незамінна при перевезенні масових видів вантажів: вугілля, руди, чорних металів.

Однак через важкий стан економіки на фоні загального скорочення вантажних перевезень в країні залізничний транспорт також відчуває скорочення вантажообігу (табл. 1, рис. 2). В складі собівартості залізничних перевезень є велика частка постійних витрат, яка вимагає підтримувати достатні обсяги перевезень для досягнення їх рентабельності. Це викликає необхідність ведення конкурентної боротьби з іншими видами транспорту за існуючих та нових споживачів.

Таблиця 1

Вантажообіг транспорту України за 2012-2014 роки

Роки	2012		2013		2014*	
	млн. т-км	у % до 2011 р.	млн. т-км	у % до 2012 р.	млн. т-км	у % до 2013 р.
Всіма видами транспорту, у т.ч.:	394648,1	92,4	379045	96,1	335152	89,2
залізничним	237274,6	97,3	224018	94,2	209634	95,5
автомобільним	39194,1	101,8	40487,2	103,2	37764,2	94,9
водним	5324,8	72,3	4615,2	86,7	5462,3	118,5
трубопровідним	112505,1	82,2	109652	98,2	82050,9	73,6
авіаційним	349,5	94,3	273	75,2	240	88,3

* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

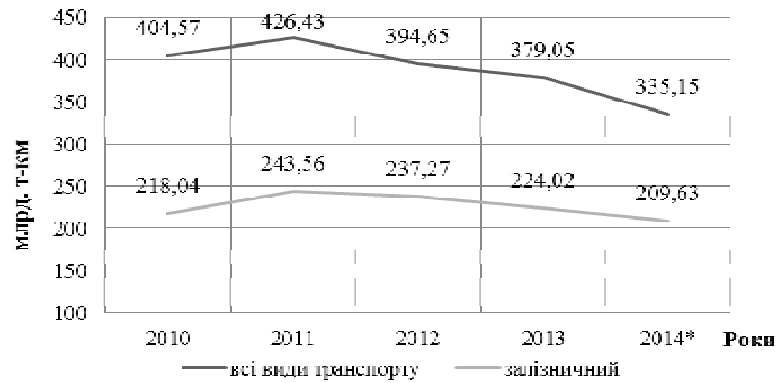


Рисунок 2. Динаміка вантажообігу в Україні за 2010-2014 роки

Основним конкурентом залізничного транспорту є автомобільний транспорт, який в свою чергу теж має ряд переваг: можливість доставки вантажу «від дверей до дверей» і відправлення його по пред'явленню; більш гнучка система розрахунків за перевезення; незначна, в порівнянні із залізницею, частка постійних витрат (наприклад, у автотранспорту відсутні витрати на дорожню інфраструктуру); менш жорсткі вимоги до пакування вантажу; мобільність; можливість вибору альтернативних перевізників з метою економії транспортних витрат; спрощене оформлення документів.

Безперечно, важливу роль залізничний транспорт відіграє також і у сфері пасажирських перевезень. Цьому сприяють наступні фактори: регулярність перевезень незалежно від пори року, часу доби та погоди; невисока вартість перевезення порівняно з вартістю перевезення іншими видами транспорту; можливість користування спальними місцями при переміщенні; розташування залізничних вокзалів у центрах міст чи близько них, тощо.

На ринку пасажирських перевезень залізничний транспорт теж постійно конкурує з автомобільним транспортом. В 2014 році частка ринку автомобільного транспорту значно збільшилась за рахунок саме залізничного (табл. 2, рис. 3). Це можна пояснити значним скороченням пасажиропотоків на найпопулярніших донедавна пасажирських напрямках до Криму.

Таблиця 2

Пасажирооборот українського транспорту за 2012-2014 роки

Роки	2012		2013		2014*	
	млн. пас-км	частка ринку, %	млн. пас-км	частка ринку, %	млн. пас-км	частка ринку, %
Всіма видами транспорту, у т.ч.:	132480	100	128508	100	106147,8	100
залізничним	49443,9	37	49098,3	38	35623,5	34
автомобільним	50368,6	38	49091,7	38	42696,9	40
водним	85,1	0	77,9	0	42	0
авіаційним	14406	11	12568,2	10	11583,7	11
трамвайним	4456,7	3	4124,2	3	4292,3	4
тролейбусним	7806,5	6	7613	6	6347,4	6
метрополітенами	5912,9	4	5934,9	5	5562	5

Залізничні пасажирські перевезення в цілому по Укрзалізниці є збитковими, але це не означає, що за пасажирів не потрібно «боротися». Навпаки збитковість пасажирських

перевезень викликана низькою населеністю поїздів, тому збільшення кількості пасажирів з одночасною оптимізацією графіку руху пасажирських поїздів можуть вирішити цю проблему.

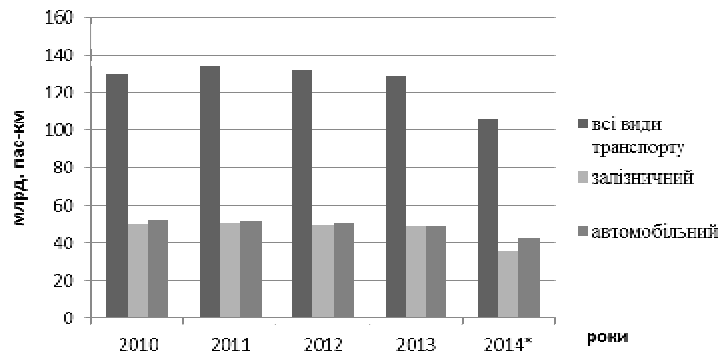


Рисунок 3. Динаміка пасажирообороту в Україні за 2010-2014 роки

Аналогічна ситуація склалася і в інших країнах. В Європі залізниці втрачають свою частку в усіх секторах транспортного ринку, за винятком приміських та швидкісних пасажирських і деяких вантажних перевезень по маршрутах через Альпи. Фінансовий стан на всіх залізницях продовжує погіршуватися. Швидкісні перевезення розширили коло користувачів нових видів сполучень, але не змогли припинити загального падіння обсягів перевезень на магістральних лініях залізниць. Залізниці як вид транспорту найбільш потерпають від спаду виробництва. В той же час інші види транспорту завжди вигравали від структурних зрушень в економіці, особливо автомобільний транспорт, на частку якого в 19 країнах-членах Європейської конференції міністрів транспорту (ЄКМТ) нині припадає 72 % обсягу вантажних і 80 % обсягу пасажирських перевезень. Аналіз тенденцій розвитку залізниць у провідних країнах Європи дає можливість прогнозувати, що частка перевезень залізничним транспортом продовжуватиме зменшуватися; значно зростуть перевезення автомобільним транспортом.

Аналіз сучасного стану залізниць і тенденцій їхнього розвитку свідчить про те, що не дивлячись на їхню стабільну роботу, для галузі в цілому характерний ряд серйозних проблем. Рівень ефективності діяльності залізничного транспорту, асортимент і якість послуг, що надаються споживачам, не в повній мірі відповідають вимогам економічної ситуації, що складається. Для вирішення цих проблем керівництво залізничного транспорту має використовувати ефективні методи управління галуззю, що базуються на принципах маркетингу.

Маркетинг, як метод дослідження і впливу на ринок, має велике значення для успішного функціонування підприємств транспорту в сучасних умовах. Маркетинг на транспорті зазвичай називають транспортним маркетингом, відзначаючи не стільки сферу застосування, скільки особливості, що відрізняють його від маркетингу інших видів послуг і маркетингу промислових і споживчих товарів. Ці відмінності визначаються особливостями "виробництва та реалізації" транспортної послуги та транспортної галузі взагалі. Особливості функціонування транспорту обумовлюються тим, що транспорт, з одного боку, є частиною інфраструктури ринку, "фізично" реалізуючи обмін товарами та надаючи послуги його учасникам, а з іншого – він сам як суб'єкт ринку продає свої послуги, переміщуючи товари та пасажирів.

Транспортний маркетинг – це сукупність заходів щодо просування транспортних послуг на ринок. Основні завдання маркетингу на залізничному транспорті представлені на рис. 4.

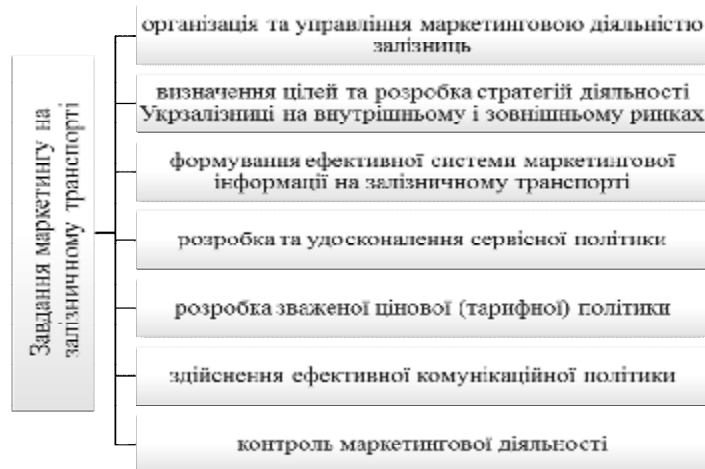


Рисунок 4. Завдання маркетингу на залізничному транспорті

Організація та управління маркетинговою діяльністю підприємства в першу чергу полягає у формуванні його маркетингової організаційної структури. Структура залізничного транспорту в цілому була сформована задовго до поширення в Україні теорії маркетингу, тому протягом багатьох років маркетингові функції виконувались різними підрозділами залізниць. Після створення в структурі залізничного транспорту самостійних маркетингових підрозділів деякі з функцій маркетингу продовжують повністю або частково виконувати підрозділи, в компетенції яких вони історично знаходились. Маркетингова система залізничного транспорту організаційно не виокремлена, тобто підрозділи, що виконують маркетингові функції, не є самостійними і входять до складу різних управлінських вертикалей та не мають спільного керівництва. В сфері вантажних перевезень маркетингові функції виконують в основному підрозділи комерційного господарства, в сфері пасажирських перевезень – підрозділи пасажирського господарства, причому відділ маркетингу в кожній сфері виконує в основному аналітичні функції. Майже всі маркетингові функції виконуються декількома підрозділами, в тому числі і непрофільними (не маркетинговими), які не підпорядковані відділу маркетингу. Це призводить до дублювання деяких функцій або неповного чи неякісного їх виконання, відсутності узгодженості та ускладнює визначення ефективності проведених заходів. Слабка координація елементів маркетингової системи не дозволяє виробити загальну концепцію діяльності та працювати для її виконання. Виходячи з сказаного потрібно провести реорганізацію структури управління залізничним транспортом, а саме, створити маркетингову вертикаль: в складі “Укрзалізниці” – Головне управління стратегічного маркетингу, в складі залізниці – службу маркетингу. Причому на кожному рівні маркетинговий підрозділ пропонується організувати за товарно-функціональним принципом [2].

Формування стратегії діяльності залізничного транспорту передбачає отримання певного уявлення про майбутнє розвитку галузі, визначення його місії, стратегічних та тактичних цілей для її реалізації.

З огляду на важливу соціально-економічну роль залізничного транспорту в народному господарстві його місію можна визначити наступним чином – забезпечення потреб населення та економіки в перевезеннях та отримання прибутку від своєї діяльності, достатнього для відтворення основних виробничих фондів та інноваційного розвитку галузі. Для забезпечення виконання цієї місії необхідне досягнення таких стратегічних цілей: підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності залізничного транспорту, формування його позитивного іміджу на внутрішньому та міжнародному РТП, організація єдиної гармонічної транспортної системи, яка здатна ефективно обслуговувати сферу обігу, сферу соціальних послуг і різні сфери виробництва.

Стратегія розвитку залізничної галузі в першу чергу має бути спрямована на отримання додаткового доходу від усіх сфер її діяльності та на підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. Сьогодні необхідно розвивати сферу додаткових комплексних послуг, які дозволять отримувати залізницям прибуток і не будуть підпадати під поточну тарифікацію основних послуг залізничного транспорту. Таким чином, для українських залізниць доцільним є застосування маркетингової стратегії розвитку – стратегії диверсифікації, яка ґрунтується на розвитку нового виду діяльності для залізничного транспорту, але пов'язаного комерційно і технологічно із основною діяльністю залізниць – перевезеннями.

Одним з найважливіших завдань маркетингу в кожній сфері економіки є організація ефективної системи маркетингової інформації підприємства. В умовах все більшого наростання конкуренції між транспортними підприємствами єдино можливим і правильним шляхом є вивчення ринку транспортних послуг, тобто проведення маркетингових досліджень та збір і аналіз поточної інформації з метою прийняття раціональних управлінських рішень. Управління залізничним транспортом пов'язане з обробкою великих обсягів інформації, яку потрібно збирати, узагальнювати, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи на ринку транспортних послуг.

Маркетингові дослідження у сфері залізничних перевезень являють собою систему збору, обробки та узагальнення інформації про потреби пасажирів, вантажовідправників, конкурентне середовище і стан транспортного ринку.

Мета маркетингових досліджень:

- бути основою діяльності, в т.ч. маркетингової, підрозділів залізниць України і сприяти реалізації місії Укрзалізниці;

- забезпечувати керівництво залізниць необхідною, достовірною і своєчасною інформацією, на базі якої здійснюється складання планів та програм їх діяльності, приймаються обґрунтовані управлінські рішення, оцінюється правильність прийнятих рішень і поставлених завдань;

- відслідковувати зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі залізничного транспорту, для їх врахування у стратегічних та оперативних планах, а також у повсякденній діяльності залізниць України з метою забезпечення залізничного транспорту стійкими конкурентними перевагами на ринку транспортних послуг;

- систематично спостерігати за розвитком потреб і вимог користувачів залізничного транспорту, зміною споживчих пріоритетів, що є необхідною умовою удосконалення сфери сервісного обслуговування пасажирів, покращення якості обслуговування, наближення вимог пасажирів до можливостей і стратегічних спрямувань Укрзалізниці.

Для підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту є доцільним проведення інформаційно-технологічної реформи на основі створення мережної автоматизованої інформаційної системи і масового використання інформаційних технологій на місцях. Центральним елементом такої системи є банк маркетингової інформації, який пропонується створити в аналітичних підрозділах вищих рівнів управління маркетингової системи – Головного управління стратегічного маркетингу та служби маркетингу. Саме ці підрозділи повинні здійснювати всю роботу по створенню, наповненню та супроводженню маркетингової інформаційної системи, але поповнювати банк мають працівники підрозділів всіх рівнів управління (в тому числі і ті, які не входять до маркетингової системи).

Для залізничного транспорту з причин специфіки його продукції розробка товарної політики та політики розподілу втілюються в проведенні сервісної політики. Продукцією залізничного транспорту є послуги з перевезення вантажів або пасажирів з пункту відправлення до пункту призначення з дотриманням трьох принципів сталості: чіткого дотримання графіку руху, надійності та безпеки. Додатковими послугами (підкріпленням

товару) є дії або роботи, які не впливають на виконання залізничним транспортом своєї основної функції – доставки вантажів або пасажирів до пункту призначення, але підвищують задоволеність споживача від отримання даної послуги (наприклад, видача довідок, наявність душового купе в складі поїзда, послуги носія для пасажирських перевезень; видача довідок на перевезення вантажів, пошук вантажів, передача попередньої інформації про підхід вантажів, розшук вагонів, спостереження за вагоном на шляху проходження по залізницях України, країн СНД і Балтії та ін. для вантажних перевезень).

Якість продукції залізничного транспорту визначається за такими показниками: швидкість перевезення, надійність, безпека, умови перевезення інформаційне забезпечення, обслуговування під час навантаження/вивантаження.

В умовах ринкової конкуренції вимоги клієнтів – вантажовідправників і вантажоодержувачів – до транспортного обслуговування не тільки зростають, але і принципово змінюються. Основними напрямками удосконалення діяльності залізничного транспорту в цій сфері є:

- розширення асортименту надаваних послуг: автоматизація пошуку пасажирського маршруту пасажирів з врахуванням можливих пересадок та інших умов; удосконалення системи купівлі квитків на потяги в Інтернет; надання комплексу логістичних послуг вантажовідправникам, в т.ч. реалізація принципу – доставка «від дверей до дверей»; впровадження послуг з доукомплектування составів, формування дрібних вантажовідправлень, впровадження електронного документообігу при оформленні вантажів до відправлення, надавання послуг з оформлення вантажів;

- перехід на експлуатацію нових типів рухомого складу і розвиток комбінованих перевезень. Йдеться про використання всіх видів змішаних перевезень вантажів: в контрейлерах, знімних автомобільних кузовах, напівпричепях і автопоїздах;

- скорочення часу знаходження вантажу в дорозі. Зараз середня швидкість доставки вантажу складає менше 4-5 км/год (при автомобільних перевезеннях – в 3-4 раз вище), і це одна з головних причин того, що залізниця втрачає обсяги контрейлерних і інших перевезень;

- диверсифікація діяльності транспортних організацій, наприклад здача в оренду тимчасово порожніх складів, вагонів на час спаду перевезень, організація готелів в пасажирських вагонах в зимовий період для різних малих підприємств тощо.

В сфері проведення цінової політики залізнична галузь має певні обмеження. Так як залізничний транспорт віднесений до природних монополій, то тарифи на залізничні перевезення регулюються державою та враховують загальнонаціональні інтереси. Але навіть в цих умовах існують резерви удосконалення тарифної політики залізниць. До них можна віднести: застосування диференційованих тарифів на пасажирські перевезення з урахуванням попиту на них в різні дні тижня, впровадження заходів по зниженню тарифів на вантажні перевезення з метою захоплення більшої частки ринку вантажних перевезень, застосування гнучкої тарифної політики тощо. Більш детально питання тарифної політики на залізничному транспорті розглянуті в наукових працях Колеснікової Н. М., Чорного В. В., Макаренка М. В. та інших вчених.

Також важливим завданням маркетингу є розробка та здійснення ефективної комунікаційної політики підприємства, до якої відносяться такі елементи як формування позитивного іміджу компанії, просування продукції та налагодження зворотнього зв'язку зі споживачами з метою кращого задоволення їх потреб. Для підвищення конкурентоспроможності залізничних перевезень в сфері комунікаційної політики потрібно проводити роботу за наступними напрямками: удосконалення роботи web-сайту Укрзалізниці; забезпечення належного інформування споживачів залізничних послуг про основні та додаткові послуги (особливо високорентабельні), які можуть надавати залізниці; проведення анкетування пасажирів і вантажовідправників та адекватне реагування на їх скарги; застосування засобів прямого маркетингу при роботі з вантажовласниками; участь у

виставках та конференціях; ефективна робота з засобами масової інформації з метою формування сприятливого іміджу залізниць та ін.

З метою оцінки ефективності маркетингової політики, а також внесення до неї коректив проводиться контроль маркетингової діяльності. Такий контроль можна поділити на два основні напрямки: контроль результатів (за місяць, квартал, рік) або оперативний контроль, орієнтований на повсякденну маркетингову діяльність, і стратегічний контроль, основний елемент якого – маркетинговий аудит, що включає аудит змін у зовнішньому середовищі, аудит цілей і стратегій, маркетинг-міксу, організаційних маркетингових структур тощо.

Висновки і пропозиції. Гостра конкурентна боротьба залізниць України з іншими видами транспорту, перш за все з автомобільним, падіння обсягів перевезень, зростання поточних витрат, що супроводжуються інфляцією, вимагають від керівництва залізниць впровадження та реалізації комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту. Конкурентоспроможність підприємства значно залежить від ефективності його менеджменту, організації маркетингової діяльності, досконалості технологій, які воно використовує та ряду інших економічних і технічних параметрів роботи підприємства. З точки зору маркетингових принципів управління для підвищення конкурентоздатності залізничних перевезень потрібно здійснювати активну роботу за такими напрямками: побудова інтегрованої системи управління маркетингу на залізничному транспорті; застосування диверсифікаційної стратегії розвитку галузі, яка ґрунтується на розвитку нових видів діяльності, комерційно і технологічно пов'язаними із основною діяльністю залізниць; організація ефективної інформаційної системи; покращення сервісного обслуговування; удосконалення логістичних технологій, тарифного регулювання, впровадження результативної комунікаційної політики, тощо.

Список використаних джерел:

1. Верлока В. С. Маркетинг на залізничному транспорті: шляхи розвитку та проблеми / В. С. Верлока // Вагонний парк. – 2009. – № 2-3. – С. 40 – 41
2. Жарська І. О. Маркетингова система підприємства залізничного транспорту України / М. А. Окландер, І. О. Жарська // Маркетинг в Україні. - №2. – 2007. – С.45 – 55
3. Калініченко О. І. Фактори, які формують конкурентоспроможність послуг залізничного транспорту / О. І. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: Українська державна академія залізничного транспорту, 2011. – Вип. 34.– С. 137-147
4. Пасічник А. О. Особливості маркетингових принципів управління пасажирськими перевезеннями на залізницях України / А. О. Пасічник // Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (15-18 вересня 2009 р., м. Львів). – К. : ДАЗТУ, 2009. – С. 33 – 34
5. Христофор О. В. Застосування маркетингового аналізу як висхідний етап конкурентної боротьби / О. В. Христофор, Т. С.Мельник, С. О. Сіренко // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Логістика. – 2007. – № 594. – С. 345 – 350
6. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

References:

1. Verloka V. (2009), “Marketing of rail transport: the development and challenges”, [Marketingh na zaliznychnomu transporti: shljakhy rozvytku ta problemy], Vaghonnyj park, No. 2-3, pp. 40-41
2. Oklander, M. and Zharsjka, I. (2007), “The marketing system of Ukrainian railway transport”, [Marketinghova systema pidpryjemstv zaliznychnogho transportu Ukrajinj], Marketingh v Ukrajinj, No. 2, pp. 45 – 55

3. Kalinichenko, O. (2011), "Factors that form the competitiveness of rail services" [Faktory, jaki formujutj konkurentospromozhnistj poslugh zaliznychnogho transportu], *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 34, pp. 137-147
4. Pasichnyk, A. (2009), "Marketing principle specifics of passenger transportation management on the railways of Ukraine" [Osoblyvosti marketyngovykh pryncypiv upravlinnja pasazhyrsjkymy perevezenyjamy na zaliznycjakh Ukrajinj], *Marketyngh i loghistryka v systemi menezhmentu pasazhyrsjkykh perevezenj na zaliznychnomu transporti: Materialy I Mizhnarodnoji naukovopraktyčnoji konferenciji*, Lviv, pp. 33 – 34
5. Khrystofor, O. , Meljnyk T. and Sirenko S., (2007), "Application of marketing analysis as an upward stage of competitive struggle" [Zastosuvannja marketyngovogho analizu jak vyskhidnyj etap konkurentnoji borotjby], *Visn. Nac. un-tu «Ljviv. Politehnika» Loghistryka*, No. 594, pp. 345–350
6. The official web-site of the State Statistics Service of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Ключові слова: конкурентоспроможність, маркетинг, залізничний транспорт, ринок транспортних послуг, конкуренція.

Ключевые слова: конкурентоспособность, маркетинг, железнодорожный транспорт, рынок транспортных услуг, конкуренция.

Keywords: competitiveness, marketing, railways, transport services market, competition.

УДК 331.1

БЕНЧМАРКИНГ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Мутерко Анна Николаевна, аспирант ГВУЗ «Приазовского государственного технического университета» г. Мариуполь

Muterko Hanna, PhD Student, Department of management production sphere «Priazovskyi State Technical University», Mariupol

Muterko H., Benchmarking the management labor potential at industrial enterprises.

The author substantiates the necessity and urgency of using benchmarking in the field of labor potential based on the analysis of the current situation of Ukrainian industrial enterprises. Benchmarking is an exchange of experience between companies with similar business processes and business conditions, to determine the differences in the management and adaptation of the information received to one's own company to achieve the best performance. At present, Ukraine has a number of industrial enterprises, which in their manufacturing cycle have similar options allowing you to make internal benchmarking number. Consequently, after a detailed analysis of the deepening to each profession at each site, the potential of operational efficiency increasing is formed. That is determined by the overall capacity based on the best practice of a unit on a particular site. At the same time the target population is achieved through a variety of activities such as automation, outsourcing, etc.

Мутерко Г.М., Бенчмаркінг в області управління трудовим потенціалом на промислових підприємствах.

На основі аналізу сучасної ситуації на промислових підприємствах України автор статті обґрунтовує необхідність і актуальність використання бенчмаркінга в області управління трудовим потенціалом. Бенчмаркінг є обміном досвіду між підприємствами з