

МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ І БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ У ФОРМУВАННІ ТА ЗАХИСТІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗАЛІЗНИЧНОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Стаття присвячена розгляду основних моделей вибору маркетингової конкурентної і бізнес-стратегії, спрямованої на формування набору конкурентних переваг залізничного транспорту, забезпечення і захист конкурентно привабливих позицій на ринку транспортних послуг для населення. У статті відтворені також практичні аспекти даної проблематики.

Статья посвящена рассмотрению основных моделей выбора маркетинговой конкурентной и бизнес-стратегии, направленной на формирование набора конкурентных преимуществ железнодорожного транспорта, обеспечения и защиты конкурентно привлекательных позиций на рынке транспортных услуг для населения. В статье отображены также практические аспекты данной проблематики.

The article is devoted to consideration of basic models of choice of marketing competition and business strategy directed on forming of set of competitive advantages of railway transport, providing and defense of competitively attractive positions at the market of transport services for population. The practical aspects of these problems are represented in the article too.

І. Постановка проблеми

Нині Укрзалізниця є крупнішою транспортною організацією, але на більшості сегментів ринку вона працює в умовах жорстокого конкурентного тиску: понад 75 % залізничних маршрутів дублюються автомобільними шляхами, на ряді напрямків існує серйозне суперництво з авіаційним транспортом. Крім того, останнім часом конкуренція розвивається і на самому ринку залізничних пасажироперевезень (товарно-видова конкуренція), коли пасажир робить вибір між денними і нічними поїздами, швидкими, швидкісними, фірмовими і пасажирськими, між вагонами плацкарт, купе, СВ та ін. В таких умовах роль стратегічного планування у забезпеченні розвитку організації підвищується до першочергового завдання, а центральне місце у створенні і захисті конкурентних переваг належить маркетинговим конкурентним і бізнес-стратегіям.

ІІ. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням дослідження конкурентних позицій і переваг різних видів транспорту присвячено ряд наукових праць зарубіжних авторів, зокрема Н. Ілловайського, А. Кисельова, А. Абрамова, В. Галабурди, Є. Іванова, В. Кулібанова, Л. Мазо, А. Шишкова, І. Беседіна та ін. Вітчизняними вченими даному питанню приділяється недостатньо уваги, очевидно, тому що залізничний транспорт досі розглядається ними як безумовний монополіст на транспортному

ринку. Що стосується стратегічного планування як головної функції системи управління залізничною галуззю, то ця проблема залишається за межами уваги і науковців, і практиків. Елементи стратегічного маркетингу присутні у діяльності маркетингових підрозділів російських та українських залізниць, однак системного характеру вони поки що не набули, тому заходи, до яких вдаються залізниці України для підвищення конкурентної привабливості, носять переважно не упереджувальний, а наслідковий характер.

ІІІ. Формування цілей статті

Складні економічні умови ведення господарської діяльності, разом з тенденцією зростання конкуренції на транспортному ринку, вимагають від залізниць України активного пошуку внутрішніх резервів скорочення витрат і підвищення ефективності перевізного процесу; при цьому всі зміни і нововведення повинні відбуватись з урахуванням інтересів і вимог користувачів транспортних послуг. Ці завдання вирішуються на підставі комплексного стратегічного планування.

ІV. Виклад основного матеріалу

Однією з базових фундаментальних теорій, на якій базуються численні методи і прийоми стратегічного планування та управління, є концепція життєвого циклу товару, яка примушує аналізувати діяльність організації з погляду

сьогодення і з позицій її розвитку в майбутньому. Широке застосування в стратегічному плануванні знайшли також портфельні методи аналізу стратегій.

Класичною портфельною моделлю є широковідома матриця БКГ (Бонстон Консалтинг Груп), яку ще називають матриця «зростання / частка ринку». Це найпростіший метод портфельного аналізу. У даній моделі задіяні дві змінні: відносна частка ринку організації і темп зміни (зростання або скорочення) ринку. На підставі оцінки цих критеріїв будують матрицю вибору стратегії, на яку наносять різні бізнес-лінії (види діяльності, товари, послуги і т.п.) організації.

Оскільки модель БКГ є досить спрощеною, то більшість факторів, які необхідно враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу. Для усунення цього недоліку модель БКГ постійно удосконалюється, одночасно розробляються й інші методи стратегічного аналізу. Так, удосконаленим варіантом матриці БКГ є моделі маркетингових груп Мак-Кінсі («Дженерал Електрик») та Артура Д. Літгла (АДЛ).

У моделі АДЛ вибір стратегії для кожної стратегічної зони може здійснюватись в залежності від фази життєвого циклу сектора (не товару/послуги) і конкурентної позиції організації на ринку, що розглядається. Концепція життєвого циклу сектора є моделлю зміни у часі ряду ринкових характеристик – таких, як збут, рівень і покриття витрат, прибуток, рівень конкуренції та ін. Модель АДЛ, на відміну від концепції життєвого циклу товару-новинки, включає чотири фази: впровадження (зародження сегменту), зростання, насичення (стабілізація прибутку, зрілість), спад (рис. 1).

В основі стратегій моделі АДЛ лежить конкурентна позиція організації та її маркетингові можливості. Уявлення про різновиди маркетингових стратегій в залежності від фази життєвого циклу сектора можна отримати з табл. 1. Вплив зміни фази життєвого циклу сектора на ринкову поведінку організації щодо конкретного товару/послуги (стратегічного сектора) можна прослідкувати на прикладі пропонування на ринку транспортних послуг для населення залів підвищеної комфортності та VIP-залів очікування у складі вокзальних комплексів. Даний вид сервісних послуг знаходиться на етапі зростання, який буде тривати, доки всі зали очікування не стануть платними і не запропонують пасажиром достатній рівень комфорту. Інший приклад – впровадження послуги забезпечення харчуванням під час поїздки у формі продуктивних наборів (ланч-боксов). В даний час ця по-

слуга лише виводиться на ринок, на якому пропонується її основний варіант – стандартне меню; в подальшому планується впровадити удосконалений варіант послуги – встановлення розширеного меню; на етапі зростання буде запропоновано диференційований варіант послуги – 2 і більше варіантів меню; на етапі насичення необхідно буде передбачити варіант послуги з підвищеною рентабельністю – тобто ланчі, до складу яких будуть входити дорогі продукти і напої з високими харчовими характеристиками.

Конкурентна позиція Слабка Середня Сильна Лідер	Впровадження	Зростання	Насичення	Спад	Рентабельність ↑ Висока ↓ Низька Ризик ↑ Високий ↓ Низький
	Фінансовий потік -/+			Фінансовий потік -/+	
	Ризик середній	Справжній розвиток		Ризик слабкий	
			Вибірковий розвиток		
	Фінансовий потік -/+		Відмова	Фінансовий потік -/+	
Ризик сильний			Ризик сильний		
← Високі		Фінансові потреби		Низькі →	
← Високий		Ризик галузевий		Низький →	
Домінуюча стратегія					
Розвиток інновацій		Розширення ринку		Зниження витрат	
				Використання залишкових можливостей	

Рис. 1. Матриця АДЛ

Фаза життєвого циклу сектора визначає сутність маркетингової стратегії. Інтенсивність, з якою повинні здійснюватись стратегічні зусилля, диктується конкурентною позицією організації, оскільки вона відображає силу організації відносно конкурентів.

Маркетингові можливості організації визначаються на підставі співставлення маркетингових спрямувань організації і результатів SWOT-аналізу факторів її оточуючого середовища.

Визначення конкурентної позиції організації здійснюється в два етапи: на першому етапі потрібно виділити ключові фактори успіху (КФУ) організації для ринку, на якому вона діє; на другому етапі здійснюється оцінка її конкурентоспроможності. При цьому ключовими факторами успіху можуть бути такі: виробничі (рівень витрат, виробничий леверидж, технологічні можливості та ін.), ринкові (рівень цін, якість товарів/послуг, престижність бренду або торговельної марки, частка ринку організації тощо), фінансові (рівень кредиторської заборгованості організації, фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність, фінансовий леверидж і т.д.) та організаційні (переваги організаційної структури, рівень управлінського менеджменту, якість персоналу тощо).

Різновиди маркетингових стратегій організації в залежності від фази життєвого циклу стратегічного сектора

Елемент програми	Фази життєвого циклу				
	Впровадження		Зростання	Насичення	Спад
Мета Комплекс маркетингу	Ввести товар (послугу) на ринок		Завоювати позицію	Утримувати позицію	Реалізувати залишки
Товар (послуга)	Основний варіант	Удосконалений	Диференційований	Підвищеної рентабельності	
Ціна	Висока	Нижче	Ще нижче	Мінімальна	
Збут	Низький	Росте	Інтенсивний	Необхідний	
Просування товару (послуги)	Помітні зусилля	Максимальні зусилля	Слабкі зусилля	Переключитись на новий життєвий цикл	

Для визначення конкурентоспроможності потрібно оцінити ступень відповідності виділеним КФУ для даної організації і для її конкурентів. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується з урахуванням вагових коефіцієнтів, які показують відносну важливість окремих КФУ, за формулою:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \cdot E_i,$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності;

n – кількість виділених КФУ;

a_i – вага (значущість) i -го фактора;

E_i – експертна оцінка i -го фактора.

Порівнюючи показники конкурентоспроможності співставлених конкурентів, позицію організації у конкуренції можна оцінити як слабку, середню, сильну або лідируючу. Сполучення фази життєвого циклу стратегічного сектора і позиції організації в конкурентній боротьбі визначає положення зони господарювання на матриці вибору стратегії в моделі АДЛ.

У стратегічній моделі Мак-Кінсі, на відміну від моделі АДЛ, разом з показником конкурентоспроможності, замість фази життєвого циклу використовується оцінка привабливості ринку (рис. 2). Інтегральне оцінювання привабливості ринку зводиться до опису сприятливих можливостей і ризиків, з якими може зіткнутись організація, діючи в тій чи іншій стратегічній зоні господарювання.

Привабливість ринку (ринкового сегменту) для організації визначається за формулою

$$P = \sum_{j=1}^m b_j \cdot E_j,$$

де P – інтегральний показник привабливості ринку;

m – число критеріїв оцінки;

b_j – вага j -го критерію оцінки;

E_j – експертна оцінка j -го критерію оцінки привабливості.

Привабливість ринку Низька Середня Висока	Зберігати лідерство Захищати позиції	Вклади у виробництво, технології	Вибіркове зростання Концентрація зусиль
	Зберігати позиції Вибіркове зростання	Управління для отримання прибутку	Обмеження даного виду діяльності
	Переорієнтація діяльності	Управління для отримання прибутку Захист позицій	Відхід Припинення даного виду діяльності
Низька		Середня	Висока
Конкурентоспроможність			

Рис. 2. Матриця вибору стратегії за моделлю Мак-Кінсі

Експертні оцінки виставляються за 5-бальною або 9-бальною (оскільки поле матриці як по горизонталі, так і по вертикалі розділено на 3 частини) шкалою; при цьому можна застосувати критерії привабливості, наведені в табл. 2.

Конкурентоспроможність можна оцінити, застосовуючи індикатори, представлені в табл. 3, які також мають діапазон від 1 до 5 або 9 балів.

Індикатори привабливості ринку (ринкового сегменту)

Критерії	Вага критерію, %	Оцінка критерію		
		Низька	Середня	Висока
Доступність *	Визначається експертно	Визначається експертно	Визначається експертно	Визначається експертно
Темп зростання	Визначається експертно	До 5 %	5...10 %	Від 10 %
Цикл життя	Визначається експертно	До 2 років	2...5 років	Від 5 років
Прибуток	Визначається експертно	До 15 %	15...25 %	Від 25 %
Гострота конкуренції	Визначається експертно	Олігополія структурна	Конкуренція неструктурна	Конкуренція розпилена
Нецінова конкуренція	Визначається експертно	Товар (послуга) стандартизований	Товар (послуга) слабо-диференційований	Товар (послуга) сильно-диференційований
Концентрація споживачів	Визначається експертно	Від 2000	2000...200	До 200

* Примітка: доступність в даному випадку оцінюється за показниками вартості, наявності збутових каналів, географічного розташування, широти асортименту (номенклатури).

Таблиця 3

Індикатори конкурентоспроможності стратегічного сектору

Критерії	Вага критерію, %	Оцінка критерію		
		Низька	Середня	Висока
Відносна частка ринку	Визначається експертно	До 1/3 лідера	Від 1/3 лідера	Лідер
Витрати	Визначається експертно	> прямого конкурента	= прямому конкурентові	< прямого конкурента
Відмінна властивість	Визначається експертно	Товар (послуга) стандартизований	Товар (послуга) диференційований	Товар (послуга) унікальний
Технологія	Визначається експертно	Освоюється важко	Освоюється легко	Освоєна повністю
Імідж	Визначається експертно	Відсутній	Розмитий	Високий

Розглянемо практичний приклад застосування матриці Мак-Кінсі для формулювання маркетингової стратегії і визначимо місце у даній матриці таких стратегічних секторів сервісного обслуговування пасажирів: послуги багажного відділення, послуги Сервіс-центрів, користування комплектом постільної білизни під час поїздки, продаж гарячих напоїв у вагоні і пропозиція ланч-боксів у поїзді. Частка ринку досліджуваних стратегічних секторів складає відповідно 2 %, 12 %, 73 %, 26 % і 0 % для ланч-боксів, оскільки ця послуга тільки виводиться на ринок. Експертні оцінки індикаторів привабливості ринку і конкурентоспроможнос-

ті стратегічних господарських секторів (СГС) подані в табл. 4, 5, користуючись якими, для кожного СГС проводимо відповідні розрахунки за наведеними вище формулами. Наприклад, для СГС «послуги багажного відділення»:

- привабливість ринку:

$$0,2 \times 1 + 0,15 \times 1 + 0,25 \times 3 + 0,30 \times 5 + 0,10 \times 5 = 3,10 \text{ балів};$$

- конкурентоспроможність:

$$0,15 \times 1 + 0,20 \times 4 + 0,10 \times 1 + 0,05 \times 4 + 0,35 \times 2 + 0,15 \times 4 = 2,45 \text{ балів}.$$

Для інших СГС за аналогічними підрахунками отримуємо:

Таблиця 4

**Експертні оцінки вагомості показників привабливості ринку
і конкурентоспроможності досліджуваних СГС**

Показники		Вагомість показника, %				
		Послуги багажного відділення	Послуги Сервіс-центрів	Користування комплектом постільної білизни у вагоні	Продаж гарячих напоїв у вагоні	Пропозиція ланч-боксів у поїзді
Привабливість ринку:						
1	Місткість ринку	20	30	40	55	30
	Темп росту ринку	15	25	10	25	15
	Рівень конкуренції	25	10	0	0	5
	Технологічна укомплектованість	30	20	25	15	35
	Схильність до інфляції	10	15	25	5	15
Конкурентоспроможність СГС:						
2	Ринкова частка	15	20	30	20	25
	Якість товару / послуги	20	20	25	30	30
	Темп росту ринкової частки	10	10	15	30	10
	Імідж	5	15	5	5	5
	Сукупні витрати	35	10	20	10	5
	Ефективність реклами (рівень інформованості споживачів)	15	25	5	5	25

Таблиця 5

**Експертні оцінки рангів показників привабливості ринку
і конкурентоспроможності досліджуваних СГС**

Показники		Ранг показника				
		Послуги багажного відділення	Послуги Сервіс-центрів	Користування комплектом постільної білизни у вагоні	Продаж гарячих напоїв у вагоні	Пропозиція ланч-боксів у поїзді
Привабливість ринку:						
1	Місткість ринку	1	3	5	4	2
	Темп росту ринку	1	2	1	2	3
	Рівень конкуренції	3	4	5	5	3
	Технологічна укомплектованість	5	4	4	4	2
	Схильність до інфляції	5	3	4	4	2
Конкурентоспроможність СГС:						
2	Ринкова частка	1	3	4	2	0
	Якість товару / послуги	4	4	4	4	3
	Темп росту ринкової частки	0	1	2	2	3
	Імідж	4	4	4	4	2
	Сукупні витрати	2	4	5	5	3
	Ефективність реклами (рівень інформованості споживачів)	4	4	5	5	1

- СГС «послуги Сервіс-центрів»: привабливість ринку – 3,05 балів, конкурентоспроможність – 3,50 балів;
- СГС «користування комплектом постільної білизни у вагоні»: привабливість ринку – 4,10 балів, конкурентоспроможність – 3,95 балів;
- СГС «продаж гарячих напоїв у вагоні»: привабливість ринку – 3,50 балів, конкурентоспроможність – 3,15 балів;
- СГС «пропозиція ланч-боксів у поїзді»: привабливість ринку – 2,20 балів, конкурентоспроможність – 1,70 балів.

Використовуючи результати розрахунків, визначаємо місце досліджуваних СГС в матриці Мак-Кінсі (рис. 3).

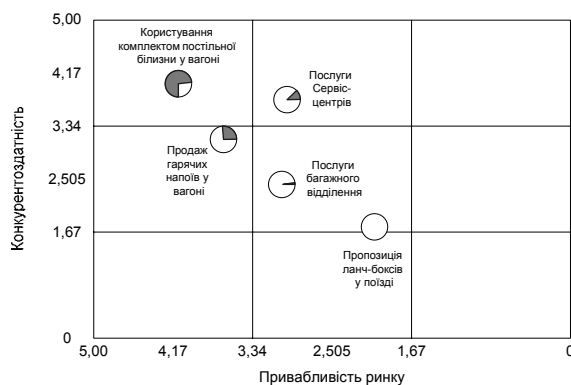


Рис. 3. Стратегічне положення досліджуваних СГС в матриці Мак-Кінсі

Відповідно до положення у матриці Мак-Кінсі для досліджуваних СГС рекомендовані такі стратегії :

- СГС «послуги багажного відділення» – активне інвестування у розвиток шляхом посилення слабких місць;
- СГС «послуги Сервіс-центрів» – захист позиції та активне інвестування для максимально можливого зростання;
- СГС «користування комплектом постільної білизни у вагоні» – захист позиції через концентрацію зусиль по збереженню впливу;
- СГС «продаж гарячих напоїв у вагоні» – захист позиції та інвестування для максимально можливого зростання;
- СГС «пропозиція ланч-боксів у поїзді» – вибірковий розвиток з концентрацією зусиль на сегментах, де існує висока прибутковість і відносно низький рівень ризику.

У 1980 р. зарубіжні дослідники Т. Пітерсон і Р. Уотерман запропонували модель Мак-Кінсі 7С-діагностичних інструментів для вивчення стратегічних альтернатив організації (рис. 4). Ця модель розглядає сім основних елементів

(сім «С») будь-якої організації, які чинять вплив на її поточний і майбутній розвиток: стратегія, структура, системи, стиль, сума навичок (здібності), співробітники, спільні цінності.

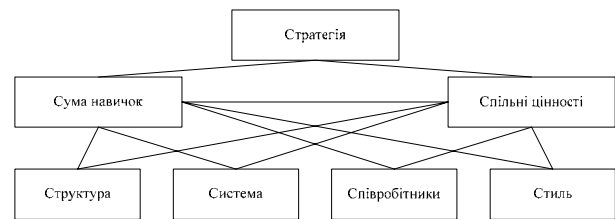


Рис. 4. Модель Мак-Кінсі 7С-діагностичних інструментів

Отже, аналіз матриці Мак-Кінсі дозволяє організації зробити обґрунтований вибір: розвиватись у перспективній і привабливій зоні, де вона має реальний потенціал; утримуватись в середній зоні, вдаючись до поміркованого або вибіркового інвестування (фінансування); вийти з несприятливої зони. Якщо стратегічним рішенням буде розвиток організації (або її СГС), то для вибору способу розвитку доцільно використовувати стратегічну матрицю І. Ансоффа «товар/ринок», яка пропонує чотири способи збільшення обсягу реалізації у відповідних квадрантах (рис. 5), а саме:

- 1 – збільшення реалізації товарів (послуг) на раніше освоєних ринках (ринкових сегментах) – найбільш безпечна і найменш витратна стратегія нарощування частки ринку;
- 2 – розробка нових або модифікація існуючих товарів (послуг) на вже освоєних ринках (ринкових сегментах);
- 3 – пропозиція існуючих товарів (послуг) на нових ринках або новим споживачам (сегментах);
- 4 – розробка нових товарів (послуг) і пропозиція їх на нових ринках (ринкових сегментах) – це найризикованіша стратегія, яка потребує значних витрат: сегменти ринку, в які вступає організація, не є суміжними для освоєних, а це означає, що ринкову діяльність потрібно починати з нуля.

Ринки (ринкові сегменти) \ Товари (послуги)	Існуючий	Новий
	Існуючий	1. Глибоке проникнення на ринок
Новий	2. Розширення меж ринку	4. Диверсифікація

Рис. 5. Стратегічна матриця І. Ансоффа

Відповідно до матриці І. Ансоффа, стратегія глибокого проникнення на ринок рекомендова-

на, наприклад, для послуги продажу гарячих напоїв у поїзді; стратегія розширення меж ринку – для послуги організації туристичних маршрутів поїздів до гірськолижних курортів; стратегія розробки нового товару – для послуги продажу ланч-боксів у поїздах, надання у поїзді місць туристам для проживання під час відпочинку на гірськолижному курорті; стратегія диверсифікації – для послуги замовлення автобусної екскурсії по місту.

Одним зі зручних і досить розповсюджених методів стратегічного маркетингового аналізу є гребінцевий аналіз – дуже простий і корисний

метод порівняння споживчих критеріїв з оцінкою, яку дають продуцентам споживачі. Для отримання необхідної інформації при використанні даного методу доцільно залучити незалежних експертів, проте можна провести аналіз власними силами, вирішивши такі два завдання:

1 – оцінка (за 5-бальною шкалою) значущості різних споживчих критеріїв;

2 – оцінка кожного з конкурентів за виділеними критеріями (теж за 5-бальною шкалою).

Для здійснення таких оцінок доцільно скласти таблицю за формою табл. 6.

Таблиця 6

Вхідні дані для гребінцевого аналізу щодо послуги перевезення пасажирів конкуруючими видами транспорту

Показник	Важливість показника	Ранг показника за видами транспорту			Оцінка показника за видами транспорту		
		залізничний	автобусний	авіаційний	залізничний	автобусний	авіаційний
1. Зручність розкладу руху	0,15	4,0	5,0	3,0	0,600	0,750	0,450
2. Точність дотримання розкладу	0,10	4,5	4,5	2,5	0,450	0,450	0,250
3. Комфортність	0,15	5,0	3,0	4,0	0,750	0,450	0,600
4. Рівень пропонованого сервісу	0,10	3,5	2,5	4,5	0,350	0,250	0,450
5. Безпека і безаварійність	0,10	4,5	3,5	2,0	0,450	0,350	0,200
6. Екологічність	0,05	5,0	2,0	4,5	0,250	0,100	0,225
7. Вартість проїзду	0,20	4,5	5,0	2,0	0,900	1,000	0,400
8. Тривалість поїздки	0,15	4,0	3,0	5,0	0,600	0,450	0,750
Разом:	1,00	x	x	x	4,350	3,800	3,325

За даними табл. 6 будуються дві суміщених діаграми (рис. 6), на підставі яких узагальнюються результати аналізу. В нашому прикладі залізничний транспорт за загальною сумою балів впевнено утримує лідируючу позицію, однак за такими споживчими характеристиками, як зручність розкладу руху і вартість проїзду, він поступається автобусному транспорту, а за рівнем пропонованого сервісу і тривалістю поїздки – авіаційному.

Ще один метод стратегічного аналізу – крива досвіду, розроблена ще у 1962 р. Дана крива має S-подібну форму: фаза повільного підйому змінюється максимальним зростанням і знову настає сповільнення. Суть даного методу поля-

гає в тому, що на підставі наявних емпіричних даних робиться прогноз темпів проникнення певного продукту (послуги) на новий ринок або його сегмент. Наприклад, якщо відомо, що початковий рівень проникнення на ринок послуги надання ланч-боксів пасажирам у поїздах склав 1 %, через рік – 2 %, ще через рік – 5 %, то можна розрахувати прогнозне значення рівня проникнення даної послуги для майбутніх років. Формула для розрахунку щорічних показників проникнення:

$$f / (1 - f),$$

де f – проникнення на ринок (виражене як частка, тобто для 1 % $f = 0,01$).

Отже, для рівня проникнення 1 % :
 $0,01 / (1 - 0,01) \approx 0,0101$.

Для рівня проникнення 2 % :
 $0,02 / 0,98 \approx 0,0204$.

Для рівня проникнення 5 % :
 $0,05 / 0,95 \approx 0,0526$.

Дана методика корисна тим, що вкаже момент, коли зростання уповільниться у зв'язку з тим, що менша кількість споживачів буде лояльна до даного товару або послуги.

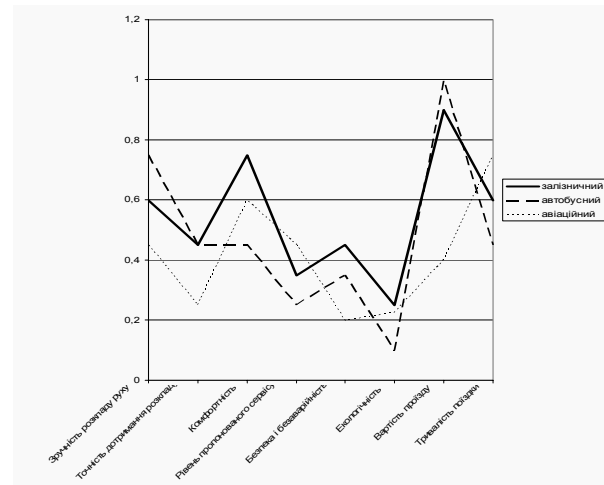


Рис. 6. Оцінка конкурентів за виділеними споживчими критеріями

На основі кривої досвіду на початку 1980-х рр. було розроблено матрицю «Можливість/Уразливість». В ній нормативна смуга характеризує прибутковість середнього бізнес-сегменту у будь-якій галузі економіки або у всіх галузях відповідно до нормального очікування стосовно відносної частки ринку сегмента. Ця нормативна смуга показана на рис. 7.

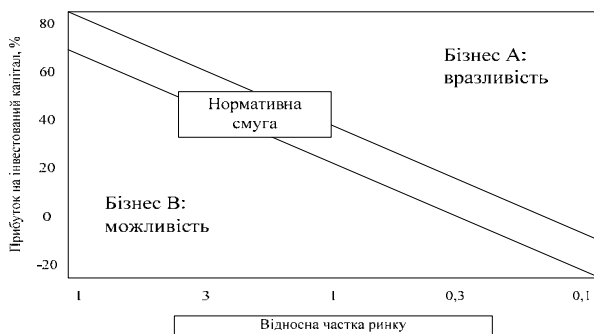


Рис. 7. Матриця «Можливість/Уразливість»

Позиції бізнес-сегменту, межі якого знаходяться в нормативній смузі, мають високу відносну частку ринку, тому організації потрібно прагнути до того, щоб брати участь у такому бізнесі (тобто вести даний вид діяльності), і не слід розраховувати на отримання вищої норми прибутку до тих пір, поки велика частина про-

дукції (послуг), що пропонується на ринку, не захопить на ньому лідируючих позицій або, принаймні, позиції сильного послідовника (при цьому відносна частка ринку має складати не менше 0,7, тобто від 70 % частки ринку лідера).

Незалежно від стартової ринкової позиції організації доцільно постійно прагнути до збільшення частки ринку в бізнес-сегменті. Мас сенс працювати над розвитком бізнесу з відносною часткою ринку 0,3 і добитись того, щоб його позиція досягла 0,6; покращити позиції деякого бізнес-сегменту з 0,5 до 1,0 і т.д.

Матриця «Можливість/Уразливість» дозволяє визначити, на яку рентабельність можна розраховувати для конкретної займаної позиції і, таким чином, приблизно оцінити вигоду від зміни певної позиції та порівняти її з очікуваними короткостроковими витратами на здійснення переходу. При цьому найбільша вигода отримується не тими, хто посідає одну з 80 % позицій, які лежать у межах нормативної смуги, а тими, хто розташовується у 20 %-вій зоні за її межами. Це пояснюється тим, що ринкова позиція лідера містить у собі великі потенційні переваги, однак їх потрібно уміти заробити і скористатись ними, оскільки самі по собі вони не забезпечать організації збільшення прибутку.

Наприклад, послуга забезпечення харчуванням пасажирів у вагонах-ресторанах (кафе) знаходиться одночасно у всіх трьох зонах матриці – залежно від того, в якому пасажирському поїзді вона пропонується. Так, нормативну смугу ця послуга посідає у більшості поїздів, наприклад: №23/24 «Одеса – Москва», №59/60 «Одеса – Харків» Одеської залізниці; №141/142 «Івано-Франківськ – Москва», №43/44 «Івано-Франківськ – Київ» Львівської залізниці; №117/118 «Дебальцеве – Хмельницький», №419/420 «Куп'янськ – Феодосія» Донецької залізниці; №1/2 «Київ – Москва» Південно-Західної залізниці; №167/168 «Київ – Дніпропетровськ», №41/42 «Дніпропетровськ – Трускавець» Придніпровської залізниці; №79/80 «Кременчук – Москва», №55/56 «Суми – Сімферополь» Південної залізниці. У зоні можливостей дана послуга знаходиться в поїздах: №73/74 «Львів – Москва» Львівської залізниці, №337/338 «Донецьк – Москва» Донецької залізниці, №19/20 «Київ – Луганськ» Донецької залізниці, №15/16 «Дніпропетровськ – Москва» Придніпровської залізниці та №117/118 «Суми – Москва» Південної залізниці. У зону слабкості послуга потрапила для поїздів: №87/88 «Ковель – Сімферополь», №99/100 «Ужгород –

Київ» Львівської залізниці; №65/66 «Миколаїв – Москва» Одеської залізниці; №83/84 «Маріуполь – Київ», №69/70 «Маріуполь – Львів» Донецької залізниці; №165/166 «Дніпропетровськ – Київ» Придніпровської залізниці; №311/312 «Харків – Калінінград», №108/107 «Харків – Івано-Франківськ» Південної залізниці. Аналіз стратегічних позицій послуги в матриці «Можливість/Уразливість» показав, що діяльність більшості вагонів-ресторанів (кафе) потенційно має достатні можливості для розвитку і виходу на беззбитковий, в найближчому майбутньому – на прибутковий рівень, і лише невелика кількість вагонів-ресторанів (кафе), які потрапили у критичну частину зони слабкості, не мають конкурентних переваг для здійснення прибуткової діяльності. Однак оскільки дана послуга в цілому затребувана пасажирями, користується попитом у ряді поїздів, перш ніж виключати зі складу поїздів збиткові вагони-ресторани (кафе), потрібно провести пошук і створити конкурентні переваги там, де вони зараз відсутні.

V. Висновки

На ринку транспортних послуг відбувається жорстока міжгалузева конкуренція, тому для реалізації завдання підвищення та утримання високої конкурентної позиції залізничного транспорту необхідно грамотно сформувати певний набір його конкурентних переваг. Оцінка конкурентних позицій, виявлення і створен-

ня конкурентних переваг в цілях досягнення максимального ефекту при їх застосуванні у боротьбі з суперниками складають основу формування конкурентної стратегії організації. Створення такої стратегії надає організації ряд переваг – від визначення способу досягнення своїх стратегічних орієнтирів до вибору засобів ведення успішної конкурентної боротьби. Все це обумовлює надзвичайно високу значущість маркетингових конкурентних і бізнес-стратегій у загальній системі стратегічних планів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
2. Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – К.: Вильямс, 2000. – 495 с.
3. Маскаева, Е. А. Основные конкурентные преимущества в сфере железнодорожных перевозок [Текст] / Е. А. Маскаева // Экономика железных дорог. – 2007. – № 5. – С. 10-19.
4. Мельник, Т. С. Роль стратегического планирования у забезпеченні конкурентоспроможного положення організації залізничної галузі на ринку [Текст] / Т. С. Мельник, О. В. Христофор // Вагонный парк. – 2007. – № 9. – С. 15-19.

Надійшла до редколегії 23.04.2009.

Прийнята до друку 10.06.2009.