

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**ПИПЕНКО ІРИНА СЕРГІЇВНА**

УДК 339.138:656.13.07

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ  
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність – 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2009

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті, Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент  
**Криворучко Оксана Миколаївна,**  
Харківський національний автомобільно-дорожній  
університет, професор кафедри менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Українська Лариса Олегівна,**  
Харківський національний економічний університет,  
професор кафедри економічної теорії;

кандидат економічних наук, доцент  
**Омельянович Олексій Романович,**  
Національний транспортний університет,  
доцент кафедри менеджменту.

Захист відбудеться «18» грудня 2009 р. о 15<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 2.209.

Автореферат розісланий «16» листопада 2009 р.

**Вчений секретар**  
спеціалізованої вченої ради

**І.В. Чорнобровка**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються новизною та зростаючим темпом змін їх зовнішнього середовища, складністю та невизначеністю ринкової дійсності. Успіх діяльності підприємства в таких умовах забезпечується ефективною взаємодією із зовнішнім оточенням, елементи якого створюють певні можливості розвитку.

Для автотранспортного підприємства (АТП) характерна стрімка зміна вимог суб'єктів середовища безпосереднього оточення (СБО), з якими воно взаємодіє: клієнтів, постачальників, конкурентів та ін. Невідповідність вимог ринкових суб'єктів та пропозиції підприємства зумовлює виникнення маркетингових можливостей. При цьому максимальне задоволення потреб взаємодіючих сторін вимагає цілеспрямованого впливу на процес формування та використання маркетингових можливостей підприємства, тобто управління ними.

Теоретичні та методичні основи управління маркетинговими можливостями в цілому й розв'язання проблем, пов'язаних з формуванням та реалізацією маркетингових можливостей підприємства, розглядаються в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених: Акоффа Р., Гембла П., Гордона Я., Дейя Д., Котлера Ф., Емері Ф., Стоуна М., Голубкова Є.П., Градова О.П., Зозульова О.В., Іванова Ю.Б., Окландера М.А., Романова А.М., Старостіної А.О., Тищенко О.М., Черваньова Д.М., Шевченко Л.С. та інших. На транспорті цій проблемі присвячені роботи Горелова Д.О., Гриньова А.В., Дейнеки О.Г., Диканя В.Л., Криворучко О.М., Омеляновича О.Р., Позднякової Л.О., Сича Є.М., Української Л.О., Шинкаренка В.Г. та ін.

Однак, незважаючи на наявність певного наукового наробку, цілий ряд принципово важливих завдань з управління маркетинговими можливостями підприємства не знайшли до сих пір свого вирішення. Так, невизначеним залишилось місце маркетингових можливостей у структурі маркетингових досліджень АТП, потребує уточнення поняття «маркетингові можливості», моделювання процесу їх формування як об'єкту управління. Необхідним є наукове обґрунтування системи управління маркетинговими можливостями підприємства, визначення її структури, складу та змісту управлінських функцій. Вимагають подальшого дослідження стани взаємодії АТП із суб'єктами СБО, удосконалення методичних основ оцінки маркетингових можливостей підприємства та формування стратегій їх використання.

Наукова та практична актуальність зазначених питань зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначили предмет, об'єкт, мету та конкретні завдання роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертаційного дослідження відповідає тематиці науково-дослідницьких

робіт кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Зокрема, результати дисертаційного дослідження було використано у темі «Соціально-економічні проблеми функціонування і розвитку автомобільного транспорту в умовах ринку» у розділах «Формування системи менеджменту взаємовідносин АТП зі споживачами» (2006-2007 рр., номер державної реєстрації 0106U13136), де автором був сформований механізм взаємодії АТП із суб'єктами СБО; «Оцінка якості менеджменту організацій автомобільного транспорту» (2007-2008 рр., номер державної реєстрації 0108U000987), де особистий внесок автора полягає у розробці методичного підходу до формування стратегії використання маркетингових можливостей АТП.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є поглиблення теоретичних основ і розробка методичних та практичних рекомендацій з управління маркетинговими можливостями автотранспортного підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило постановку та вирішення наступних завдань:

- уточнити склад системи маркетингових досліджень підприємства та встановити область виникнення в ній маркетингових можливостей;
- провести теоретичний аналіз поняття «маркетингові можливості підприємства»;
- обґрунтувати об'єкт при управлінні маркетинговими можливостями підприємства;
- сформулювати систему управління маркетинговими можливостями підприємства;
- запропонувати методичний підхід до визначення маркетингових можливостей АТП;
- удосконалити класифікацію станів взаємодії підприємства із суб'єктами середовища безпосереднього оточення;
- розробити науково-методичні рекомендації з формування стратегій використання маркетингових можливостей підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес формування та використання маркетингових можливостей АТП.

*Предмет дослідження* – теоретичні основи, методи та підходи до управління маркетинговими можливостями АТП.

*Методи дослідження.* Теоретичною і методологічною основою дисертаційної роботи є ідеї та положення, викладені у монографіях, наукових і періодичних виданнях вітчизняних і закордонних вчених з питань управління маркетинговими можливостями підприємств.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використано такі загальнонаукові методи: *структурно-лінгвістичного та етимологічного аналізу* – для дослідження сутності маркетингових можливостей підприємства; *системний підхід, методи узагальнення, спостереження,*

*порівняння, абстрагування, формалізації* – для уточнення складу маркетингових досліджень підприємства, формування системи управління маркетинговими можливостями підприємства та процесу їх оцінки. Серед спеціальних методів використовувалися: *методи структурного моделювання IDEFO* – для визначення маркетингових можливостей підприємства як об'єкту управління; *метод декомпозиції* – для обґрунтування складу системи показників виявлення маркетингових можливостей АТП; *анкетне опитування* – для встановлення значущості показників, які характеризують процес взаємодії підприємства із суб'єктами СБО; *критерій Парето* та *метод поступок* – при розробці підходу до визначення маркетингових можливостей підприємства; *вибіркового спостереження* – для формування вихідної інформації щодо оцінки маркетингових можливостей АТП; *матричний метод* – для побудови матриці виявлення станів взаємодії підприємства із суб'єктами СБО; *апарат математичної теорії ігор* – при моделюванні оптимальних параметрів стратегій використання маркетингових можливостей АТП.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України про діяльність підприємств Харківської області.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних основ і розробці методичних рекомендацій з управління маркетинговими можливостями автотранспортного підприємства.

Основні положення дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому

*вперше:*

– запропоновано методичний підхід до визначення маркетингових можливостей підприємства, який ґрунтується на максимізації відповідності вимог суб'єктів середовища безпосереднього оточення та пропозиції АТП за рахунок циклічного перерозподілу використання певних зусиль згідно елементів комплексу маркетингу;

*удосконалено:*

– класифікацію об'єктів системи маркетингових досліджень підприємства, яка побудована за ознакою сукупності сил та факторів, що діють за межами підприємства і впливають на його функціонування, та, на відміну від існуючих, розглядає ринок як сукупність відносин підприємства із кожною складовою його маркетингового середовища;

– поняття «маркетингові можливості підприємства», яке, на відміну від існуючих, визначає, що їх виникнення зумовлено процесом взаємодії підприємства із усіма можливими суб'єктами середовища безпосереднього оточення;

– модель процесу формування маркетингових можливостей підприємства як об'єкту управління, що розкриває порядок і зміст взаємодії

АТП із суб'єктами середовища безпосереднього оточення згідно елементів комплексу маркетингу сфери послуг на основі процесного підходу з використанням методології структурного аналізу IDEF0;

*дістало подальший розвиток:*

- система управління маркетинговими можливостями підприємства на підставі виділення цілеспрямованого контуру з формування та використання маркетингових можливостей підприємства в цілому та обґрунтування типових робіт щодо забезпечення ефективної його взаємодії із суб'єктами середовища безпосереднього оточення;

- класифікація станів взаємодії підприємства із суб'єктами середовища безпосереднього оточення за ознаками – наявність маркетингових можливостей підприємства, що ґрунтується на його пропозиції, і ступінь задоволення вимог суб'єктів;

- науково-методичні рекомендації з формування стратегій використання маркетингових можливостей підприємства, які передбачають порядок визначення спроможності переходу взаємодіючих сторін у бажаний стан, реалізацію розроблених типових стратегій та встановлення їх оптимальних параметрів на основі інструментарію математичної теорії ігор.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що їх реалізація дозволить підприємствам автомобільного транспорту здійснити оцінку маркетингових можливостей, виявити стан взаємодії із суб'єктами СБО; сформулювати стратегії використання маркетингових можливостей.

Розроблені положення дисертації використані підприємствами й організаціями: ВАТ «АТП-16363» м. Харків (акт № 186 від 08.04.2009 р.), ВАТ «Хлібний автопарк» м. Харків (акт № 87 від 07.04.2009 р.), ТОВ «Фіто-лек» м. Харків (акт № 37 від 06.04.2009 р.).

Окремі положення дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (довідка №1176/48 від 21.04.2009 р.) при викладанні дисциплін «Основи маркетингу», «Маркетинг транспортних послуг», «Менеджмент організацій автомобільного транспорту» та в курсовому і дипломному проектуванні.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною, завершеною роботою. Опубліковані одноосібно наукові праці містять ті положення, висновки й пропозиції, які сформульовані автором і відображають його внесок у дослідження проблеми. У статтях, опублікованих у співавторстві, особистий внесок полягає у такому: [1] – удосконалено класифікацію об'єктів маркетингових досліджень підприємства на підставі системного підходу; [4] – розроблено систему управління маркетинговими можливостями підприємства, яка містить обґрунтований склад управлінських робіт; [5] – запропоновано методичний підхід до оцінки маркетингових можливостей підприємства; [7] – розроблено методичні рекомендації з

оцінки маркетингових можливостей автотранспортних підприємств та формування стратегій їх використання.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дисертаційного дослідження підтверджуються експериментальною перевіркою на таких науково-практичних конференціях: Науково-практичній конференції «Сучасні проблеми та шляхи їх рішення у науці, транспорті, виробництві та освіті» (м. Одеса, 2005 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України» (м. Коктебель, 2006 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2006» (м. Харків, 2006 р.), Міжнародному Форумі молодих вчених «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (м. Харків, 2007 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств» (м. Харків, 2009 р.).

**Публікації.** Основні положення дисертаційної роботи представлено в 13 наукових працях, зокрема: 1 брошурі, 6 статтях у наукових фахових виданнях, 6 тезах доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій – 4,56 ум.-друк. арк., з яких 3,31 ум.-друк. арк. належать особисто автору.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, додатків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 192 сторінки комп'ютерного тексту, в тому числі основний текст займає 153 сторінки. Список використаних джерел нараховує 169 найменування на 15 сторінках. Матеріали дисертації проілюстровані 34 рисунками, 11 таблицями, з них 7 рисунків на окремих 8 сторінках, 2 таблиці на окремих 2 сторінках, та містять 3 додатки на 14 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** подано загальну характеристику дисертаційної роботи, обґрунтовано вибір теми та її актуальність, визначено мету, задачі, об'єкт, предмет, методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну і практичне значення, наведено дані щодо апробації одержаних результатів та їх опублікування.

У **першому розділі** – «Теоретичні основи управління маркетинговими можливостями підприємства» – встановлено область виникнення маркетингових можливостей підприємства в системі маркетингових досліджень, визначено поняття маркетингових можливостей підприємства, обґрунтовано процес їх формування як об'єкту управління, розроблено систему управління маркетинговими можливостями підприємства.

Підґрунтям виникнення маркетингових можливостей підприємства виступає процес його взаємодії із суб'єктами середовища безпосереднього оточення, який формується в системі маркетингових досліджень.

На підставі критичного аналізу існуючого складу об'єктів маркетингових досліджень підприємства до їх класифікації доцільно застосувати таку системоутворюючу ознаку – сукупність сил та факторів, що діють за межами підприємства і впливають на його функціонування. До системи об'єктів маркетингових досліджень підприємства пропонується віднести наступні її підсистеми: внутрішнього середовища підприємства, середовища безпосереднього оточення, середовища непрямого впливу. Відмінностями запропонованої класифікації є: по-перше, обґрунтування системоутворюючої ознаки для виділення підсистем маркетингових досліджень; по-друге, вилучення з об'єктів системи дослідження ринку, який представлено сукупністю відносин підприємства із кожною складовою його маркетингового середовища; по-третє, дослідження в обов'язковому порядку усіх факторів маркетингового середовища підприємства.

В теперішній час маркетингові можливості підприємства визначаються різними способами стосовно частини суб'єктів СБО, що спричиняє необхідність обґрунтування порядку та змісту процесу їх формування.

Маркетингові можливості підприємства представляють собою спроможність підприємства використовувати інструменти маркетингу для досягнення встановлених цілей в процесі його взаємодії із суб'єктами СБО. На відміну від існуючих, у запропонованому визначенні, по-перше, обґрунтовано область виникнення маркетингових можливостей підприємства (в процесі взаємодії); по-друге, враховано всі суб'єкти, які взаємодіють із підприємством; по-третє, визначено умови втілення маркетингових можливостей підприємства (елементи комплексу маркетингу сфери послуг).

Формування та реалізація маркетингових можливостей підприємства здійснюється при управлінні ними. Під управлінням маркетинговими можливостями підприємства запропоновано розуміти безперервний та цілеспрямований вплив на процес формування маркетингових можливостей підприємства шляхом ефективного використання інструментів маркетингу під час взаємодії підприємства із суб'єктами СБО.

Згідно основних положень системного та кібернетичного підходів процес управління передбачає: обґрунтування складу і змісту об'єкту управління; структури системи управління (рис. 1) та функцій, реалізованих суб'єктом управління.

В якості об'єкту при управлінні маркетинговими можливостями визначено процес формування маркетингових можливостей підприємства. Для обґрунтування складу та структури об'єкту управління використано процесний підхід, зокрема методологію структурного аналізу IDEF0.



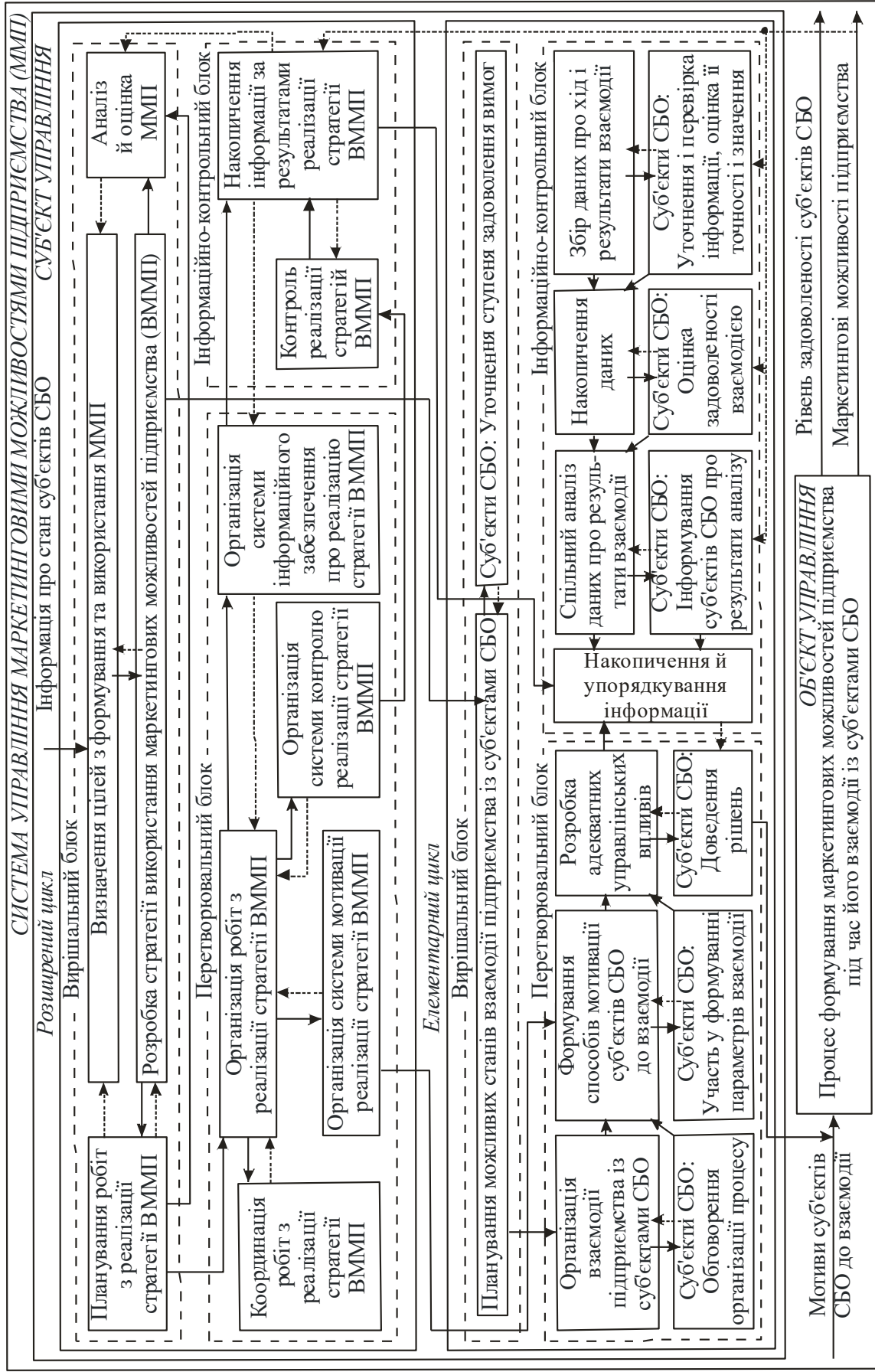


Рис. 1. Система управління маркетинговими можливостями підприємства

Згідно цієї методології побудовано контекстну та декомпозиційну діаграми процесу формування маркетингових можливостей підприємства. При цьому контекстна діаграма надала загальний опис, а декомпозиційна – дозволила більш повно описати процес взаємодії підприємства із суб'єктами СБО та розкрити його сутність.

Система управління маркетинговими можливостями підприємства сформована у вигляді взаємозв'язку двох циклів управління – елементарного та розширеного, роботи яких об'єднані за блоками: вирішальним, перетворювальним та інформаційно-контрольним. Розширений цикл відповідає управлінню маркетинговими можливостями підприємства в цілому, а на елементарних циклах виконуються роботи з управління взаємодією підприємства із кожною групою суб'єктів СБО.

У другому розділі – «Методичні основи оцінки маркетингових можливостей АТП» – обґрунтовано процес оцінки маркетингових можливостей АТП, розроблено методичний підхід до їх визначення, встановлено стани взаємодії підприємства із суб'єктами СБО.

Розглянуто загальні засади оцінки маркетингових можливостей АТП: визначено суб'єкт та об'єкт оцінки, систему відносин між ними; обґрунтовано етапи її проведення та подальший їх змістовний опис.

Розроблений методичний підхід до визначення маркетингових можливостей АТП поєднує сукупність способів і прийомів формування й використання певної системи вимірів та встановлення спроможності підприємства застосовувати конкретні інструменти маркетингу (рис. 2). Цей підхід передбачає максимізацію відповідності вимог суб'єктів СБО та пропозиції АТП за рахунок циклічного перерозподілу використання зусиль згідно параметрів взаємодії, що сформовані у систему показників за елементами комплексу маркетингу сфери послуг на підставі сполучення критерію Парето та методу поступок.

Відповідність між вимогами  $j$ -го суб'єкту СБО та пропозицією підприємства за  $i$ -м показником ( $R_{ij}$ ) пропонується визначати так:

$$R_{ij} = \sum_{i=1}^n \alpha_{ij} \left[ \sum_{k=1}^m \beta_{kij} \cdot (d_{kij} - s_{kij}) \right], \quad (1)$$

де  $\alpha_{ij}$  – значущість  $i$ -го показника першого рівня для  $j$ -го суб'єкту СБО

$\left( \sum_{i=1}^n \alpha_{ij} = 1 \right)$ , відн. од.;

$\beta_{kij}$  – значущість  $k$ -го показника другого рівня у  $i$ -му показнику першого рівня для  $j$ -го суб'єкту СБО  $\left( \sum_{k=1}^m \beta_{kij} \right)$ , відн. од.;

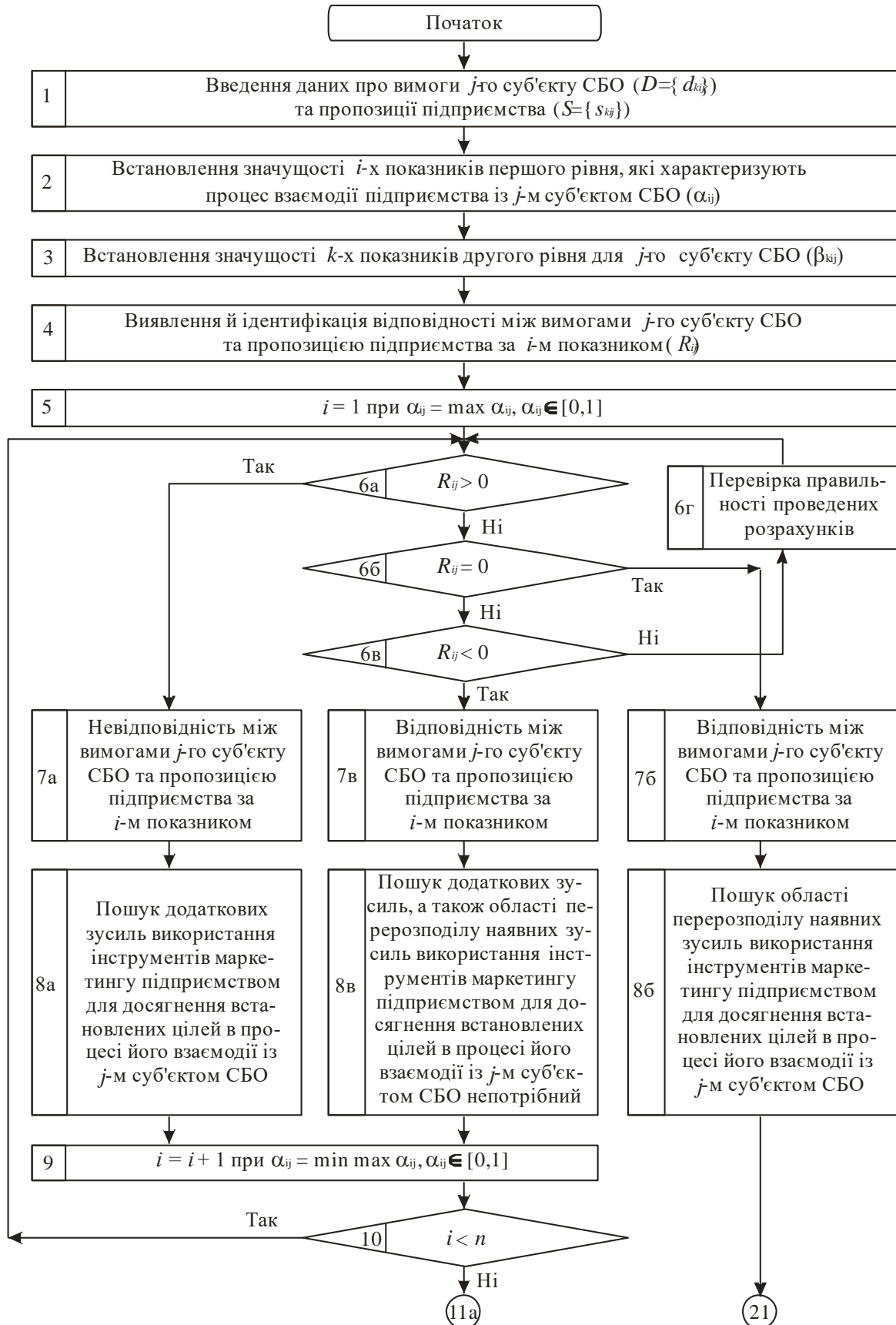


Рис. 2. Алгоритм реалізації методичного підходу до визначення маркетингових можливостей підприємства (початок)

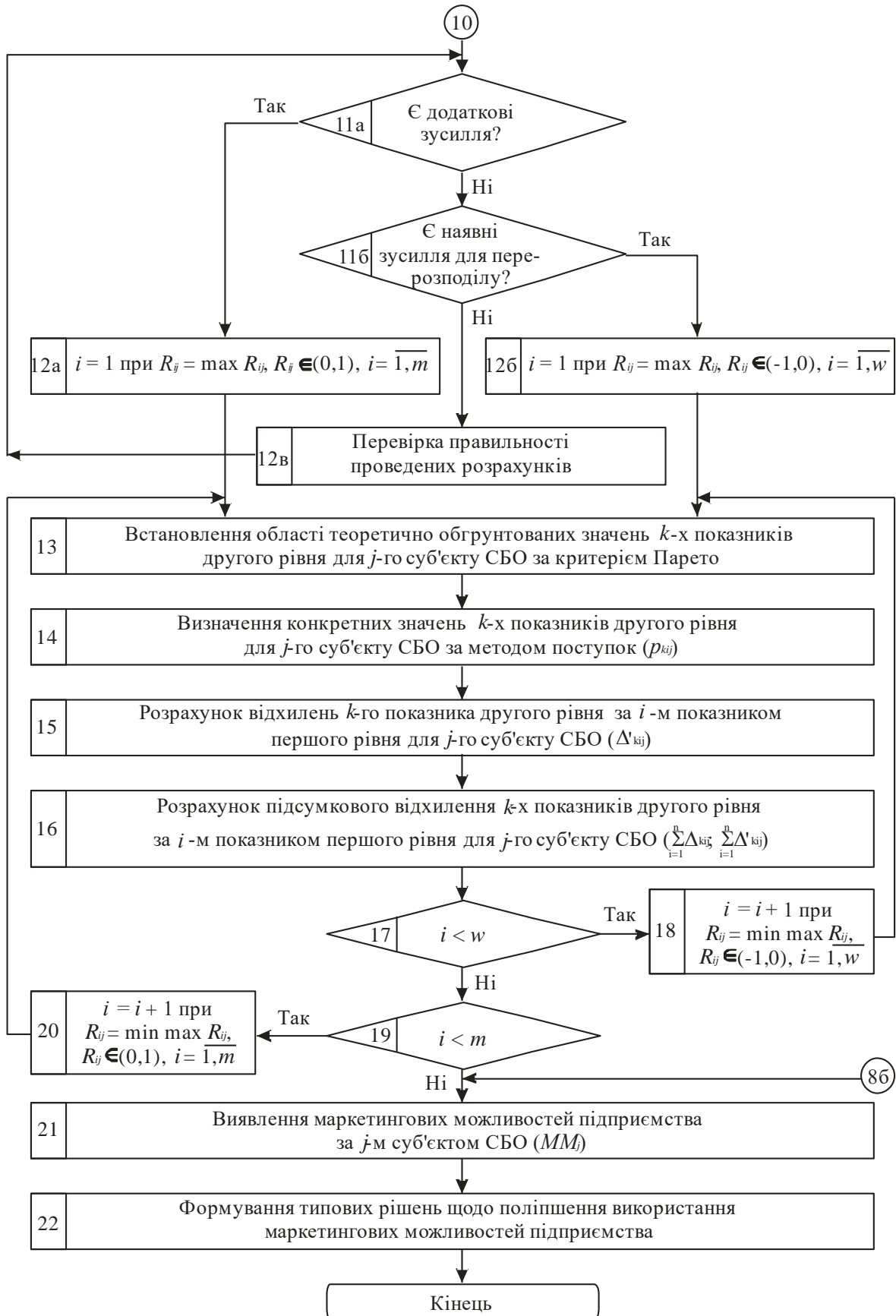


Рис. 2. Алгоритм реалізації методичного підходу до визначення маркетингових можливостей підприємства (закінчення)

$d_{kij}, s_{kij}$  – значення  $k$ -го показника другого рівня відповідно за вимогою  $j$ -го суб'єкту СБО та за пропозицією підприємства  $j$ -му суб'єкту СБО, прив. од.;

$i = 1, 2, \dots, n$  – кількість показників першого рівня;

$k = 1, 2, \dots, m$  – кількість показників другого рівня.

Визначення маркетингових можливостей підприємства за  $j$ -ю групою суб'єктів СБО ( $MM_j$ ) у відсотковому виразі здійснюється у такий спосіб:

$$\hat{I} \hat{I}_j = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} \left[ \sum_{k=1}^m \beta_{kij} \cdot (p_{kij} - s_{kij}) \right]}{\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} \left[ \sum_{k=1}^m \beta_{kij} \cdot (d_{ki} - s_{kij}) \right]} \cdot 100 = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta'_{kij}}{\sum_{i=1}^n \Delta_{kij}} \cdot 100, \quad (2)$$

де  $p_{kij}$  – конкретні значення  $k$ -х показників у  $i$ -му інструменті для  $j$ -го суб'єкту СБО із області теоретично обґрунтованих значень;

$\sum_{i=1}^n \Delta_{kij}, \sum_{i=1}^n \Delta'_{kij}$  – підсумкові відхилення значень  $k$ -х показників у  $i$ -му

інструменті за  $j$ -м суб'єктом СБО.

У табл. 1 наведені результати визначення маркетингових можливостей підприємства за інструментом маркетингу «Ціна» у процесі взаємодії із групою клієнтів.

Таблиця 1

### Результати визначення маркетингових можливостей підприємства

Інструмент маркетингу	Показники, які характеризують процес взаємодії	Значущість	Нормовані значення			Відповідність між вимогами та пропозицією	Маркетингові можливості, %
			згідно вимог	згідно пропозиції	після узгодження		
Ціна	Тариф на перевезення	0,095	0,47	0,42	0,45	0,0048	60,00
	Надання системи пільг та знижок	0,057	0,71	0,45	0,5	0,0148	19,23
	Вартість супутніх операцій	0,029	0,7	0,87	0,75	-0,0049	70,59
	Можливість кредитування	0,009	0,5	0	0,5	0,0045	100,00
Разом		0,190	–	–	–	0,0192	–

На підставі виявлення маркетингових можливостей підприємства, що ґрунтується на його пропозиції, та ступеня задоволення вимог суб'єктів СБО формується матриця виявлення станів взаємодії. При цьому можливими станами взаємодії підприємства із суб'єктами СБО пропонується вважати

співробітництво та конфлікт, який проявляється у формах ігнорування, домінування, підпорядкування.

У третьому розділі – «Формування стратегій використання маркетингових можливостей АТП» – дістали подальший розвиток науково-методичні рекомендації з формування стратегій використання маркетингових можливостей підприємства (ВММП), розроблено моделі процесу реалізації цих стратегій та вибору їх оптимальних параметрів.

Стратегії ВММП представляють собою набір засобів, інструментів, принципів, правил та способів дій підприємства, спрямованих на розвиток його довгострокової взаємодії із суб'єктами СБО – на підтримку найкращого стану взаємодії або на послідовне чи стрімке переведення з одного стану у інший (кращий).

Методичні основи формування стратегій ВММП передбачають встановлення основних етапів процесу розробки цих стратегій, обґрунтування їх змісту, а також умов та порядку реалізації. Розглянуто такі етапи: визначення цілей з формування та використання маркетингових можливостей АТП; накопичення й упорядкування інформації щодо можливих станів взаємодії АТП із суб'єктами СБО; групування суб'єктів СБО згідно станів взаємодії; генерування альтернативних варіантів типових стратегій ВММП; вибір та розробка стратегій ВММП.

Запропоновано алгоритм визначення спроможності переходу взаємодіючих сторін з одного стану в інший, який враховує напрямок та можливий (або/та малоімовірний) варіант переходу.

Альтернативні варіанти типових стратегій ВММП (табл.2) сформульовано на підставі матриці виявлення станів взаємодії АТП із суб'єктами СБО.

Таблиця 2

### Альтернативні варіанти типових стратегій ВММП

Назва станів взаємодії	Варіанти	Стисла характеристика рекомендованої типової стратегії ВММП
Ігнорування-Ігнорування	Відмовитися від взаємодії	Характеризується низьким ступенем використання маркетингових можливостей підприємства та задоволення вимог суб'єктів СБО. Застосовується до таких, які не заслуговують уваги АТП
Підпорядкування-Домінування	Мінімально підтримувати взаємодію	Вимоги суб'єктів СБО мають посередній ступінь задоволення, а маркетингові можливості підприємства використовуються на низькому рівні
Підпорядкування-Домінування	Покращувати взаємодію	Відмінність заключається у високому ступені задоволення вимог суб'єктів СБО, а ступінь ВММП залишається на низькому рівні
Домінування-Підпорядкування	Вибірково взаємодіяти	Характеризується посереднім ступенем ВММП та низьким ступенем задоволення вимог суб'єктів СБО

Назва станів взаємодії	Варіанти	Стисла характеристика рекомендованої типової стратегії ВММП
Співробітництво-Співробітництво	Підтримувати вигідну взаємодію	Спостерігаються однакові (посередні) ступені задоволення вимог суб'єктів СБО та ВММП. В даному випадку потреби обох взаємодіючих сторін задовольняються майже у рівній мірі, що характеризує такий стан як рівноважний
Співробітництво-Співробітництво	Укорінятися	Вимоги суб'єктів СБО задовольняються у високому ступені, тоді як маркетингові можливості підприємства використовуються лише у посередній мірі
Домінування-Підпорядкування	Запропонувати стандартизовану взаємодію	Задовольняючи вимоги суб'єктів СБО на низькому рівні, власні маркетингові можливості підприємство використовує у високому ступені
Співробітництво-Співробітництво	Енергійно оберігати	У обох випадках АТП характеризується високим ступенем використання маркетингових можливостей, суб'єкти СБО – відповідно посереднім та високим ступенями задоволеності їх вимог. Найбажанішою серед них є стратегія «утримувати та нарощувати», оскільки передбачає якнайкраще задоволення потреб взаємодіючих сторін. Разом з тим, стратегія «утримувати та нарощувати» повинна передбачати набір дій підприємства по збереженню вірності суб'єктів СБО на випадок спокуси з боку конкурентів
Співробітництво-Співробітництво	Утримувати та нарощувати	

Реалізація обраних типових стратегій ВММП – не є одномиттєвою дією, а представляє собою довготривалий процес вироблення та виконання різних управлінських рішень, спрямований на визначення та формалізацію параметрів, що характеризують взаємодію підприємства із суб'єктами СБО – множини їх значень у даний момент часу або за деякий проміжок часу.

Розроблена модель процесу реалізації стратегій ВММП дозволяє здійснити прогнозування змін ступеня використання маркетингових можливостей підприємства на обраний період часу; модель вибору оптимальних параметрів стратегій ВММП за умов їх однакової значущості базується на інструментарії математичної теорії ігор, дозволяє одержати заплановані розміри прибутку від взаємодії із суб'єктами СБО.

## ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання з поглиблення теоретичних основ та розробки методичних і практичних рекомендацій для управління маркетинговими можливостями АТП, що дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Успіх діяльності підприємства залежить від задоволення потреб ринкових суб'єктів в процесі взаємодії, визначення перспективних напрямків зосередження маркетингових зусиль та забезпечується ефективним використанням своїх маркетингових можливостей. Формування і реалізація маркетингових можливостей досягається управлінням. Незважаючи на наявність теоретичних та прикладних розробок в цій сфері, наукове завдання з управління маркетинговими можливостями АТП вирішено недостатньо.

2. На основі системного підходу уточнено склад та структуру маркетингових досліджень підприємства. Визначено, що об'єктами системи маркетингових досліджень є підсистеми досліджень: внутрішнього середовища підприємства, середовища безпосереднього оточення, середовища непрямого впливу, які виділено за ознакою сукупності сил та факторів, що діють за межами підприємства і впливають на його функціонування. Це дозволило чітко виокремити структуру та спрямованість процесу взаємодії підприємства із суб'єктами середовища безпосереднього оточення як область виникнення його маркетингових можливостей.

3. Обґрунтовано сутність та зміст маркетингових можливостей підприємства як спроможності підприємства використовувати інструменти маркетингу для досягнення встановлених цілей в процесі його взаємодії із суб'єктами середовища безпосереднього оточення. Уточнене поняття дозволяє встановити область їх виникнення, умови втілення та всіх суб'єктів, що взаємодіють із підприємством, а також виступає підґрунтям для подальшого визначення складу об'єкту управління.

4. Розроблено модель процесу формування маркетингових можливостей підприємства, як об'єкту управління, у вигляді мережі пов'язаних підпроцесів: ініціювання взаємодії АТП із суб'єктами середовища безпосереднього оточення, обговорення параметрів взаємодії, їх узгодження та ін. Запропонована модель побудована на основі процесного підходу з використанням методології структурного аналізу IDEF0. На підставі цього розкрито порядок і зміст взаємодії підприємства із суб'єктами середовища безпосереднього оточення згідно елементів комплексу маркетингу сфери послуг.

5. Дістало подальший розвиток система управління маркетинговими можливостями підприємства на підставі виділення цілеспрямованого контуру, у рамках якого відокремлені вирішальні, перетворювальні та інформаційно-контрольні блоки. В цій системі передбачені загальні роботи з формування та використання маркетингових можливостей підприємства і типові роботи щодо взаємодії з усіма суб'єктами середовища безпосереднього оточення. Сформована система є універсальною і може бути використана для формування процесу взаємодії підприємства із суб'єктами середовища безпосереднього оточення незалежно від галузевої специфіки його функціонування.



6. Запропоновано методичний підхід до визначення маркетингових можливостей підприємства, який базується на ідеї забезпечення відповідності вимог та пропозиції взаємодіючих сторін шляхом перерозподілу зусиль використання інструментів маркетингу. Його цінність полягає в обґрунтуванні теоретичних положень стосовно структурного відображення процесу виявлення маркетингових можливостей підприємства, який змодельовано на підставі сформованої згідно елементів комплексу маркетингу системи показників, області перерозподілу відповідних зусиль за допомогою сполучення критерію Парето та основних положень методу поступок. Реалізація цього процесу в практичній діяльності дозволяє визначити ступінь використання маркетингових можливостей підприємства.

7. Визначено та обґрунтовано класифікацію станів взаємодії підприємства із суб'єктами середовища безпосереднього оточення, де враховано наявність маркетингових можливостей підприємства, яка ґрунтується на його пропозиції, та ступінь задоволення вимог суб'єктів середовища безпосереднього оточення. Ця класифікація є основою для формування управлінських рішень щодо зміни станів взаємодії на кращі.

8. Створено науково-методичні рекомендації з формування стратегій використання маркетингових можливостей підприємства: встановлено етапи процесу розробки цих стратегій; відповідно до станів взаємодії підприємства із суб'єктами середовища безпосереднього оточення узагальнено типові стратегії ВММП; надано процес та методи їх реалізації. Такі рекомендації сприяють визначенню спроможності переходу взаємодіючих сторін з одного стану в інший та здійсненню прогнозу змін ступеня використання маркетингових можливостей підприємства на обраний період часу з урахуванням напрямку й варіанту переходу.

9. Наукове обґрунтування положень з управління маркетинговими можливостями підприємства доповнює існуючі теоретичні підходи та методи управління підприємством на засадах маркетингу. Запропоновані методичні та практичні рекомендації дозволять керівникам підприємств автомобільного транспорту систематизувати роботу з формування та використання маркетингових можливостей підприємства – здійснити кількісну їх оцінку, виявити стан взаємодії із кожною групою суб'єктів середовища безпосереднього оточення, визначити оптимальні параметри стратегій використання маркетингових можливостей підприємства.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *Статті у фахових виданнях:*

1. Шинкаренко В. Г. Система об'єктів маркетингових досліджень / В. Г. Шинкаренко, І. С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Харків: ХНАДУ. – 2003. – Вип. 6. – С. 5-11.

2. Пипенко І. С. Класифікація станів взаємодії АТП із клієнтами / І. С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Харків: ХНАДУ. – 2006. – Вип. 10. – С. 148-153.

3. Пипенко І. С. Маркетингові можливості підприємства як об'єкт управління / І. С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Харків: ХНАДУ. – 2008. – Вип. 12. – С. 76-85.

4. Криворучко О. М. Система управління маркетинговими можливостями підприємства / О. М. Криворучко, І. С. Пипенко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2008. – Вип. 243: В 4 т. – Т. IV. – С. 816-822.

5. Криворучко О. М. Методичний підхід до оцінки маркетингових можливостей підприємства / О. М. Криворучко, І. С. Пипенко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. праць. – Одеса: ОНМУ. – 2009. – Вип. 29. – С. 203-215.

6. Пипенко І. С. Формування стратегій використання маркетингових можливостей підприємства / І. С. Пипенко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2009. – Вип. 248: В 6 т. – Т. II. – С. 334-344.

*Додаткові публікації:*

7. Криворучко О. М. Методичні рекомендації з оцінки маркетингових можливостей автотранспортних підприємств та формування стратегій їх використання / О. М. Криворучко, І. С. Пипенко. – Харків: «Євромедія», 2009. – 32 с.

8. Пипенко І. С. Формування поняття «маркетингові можливості автотранспортного підприємства» / І. С. Пипенко // Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании: науч.-практ. конф., 15-25 декаб. 2005 г.: тезисы докл. – Одесса: Черноморье, 2005. – С. 17-20.

9. Пипенко І. С. Оцінка маркетингових можливостей АТП / І. С. Пипенко // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: II міжнар. наук.-практ. конф., 7-11 черв. 2006 р.: тези доп. – Х.: УкрДАЗТ, 2006. – С. 40.

10. Пипенко І. С. Обґрунтування складових механізму взаємодії АТП із суб'єктами середовища безпосереднього оточення / І. С. Пипенко // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2006»: міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 листоп. 2006 р.: тези доп. – Х.: НТУ «ХПИ», 2006. – С. 134.

11. Пипенко І. С. Обґрунтування способу узгодження інтересів підприємства із суб'єктами ринку в процесі їх взаємодії / І. С. Пипенко // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи: міжнар. Форум молодих вчених, 19-20 квіт. 2007 р.: тези доп. – Х.: ХНТУСГ. – 2007. – С. 209-210.

12. Пипенко І. С. Формування системи показників оцінки взаємодії АТП із клієнтами / І. С. Пипенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 груд. 2007 р.: тези доп. – Х.: ХНАДУ, 2007. – С. 134-135.

13. Пипенко І. С. Роль стратегій використання маркетингових можливостей в управлінні підприємством / І. С. Пипенко // Сучасні проблеми ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств: міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 берез. 2009 р.: тези доп. – Х.: ХДТУБА, 2009. – С. 76.

### АНОТАЦІЯ

**Пипенко І.С. Управління маркетинговими можливостями автотранспортного підприємства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2009.

Дисертацію присвячено поглибленню теоретичних та розробці методичних засад управління маркетинговими можливостями автотранспортного підприємства. Розроблено модель процесу формування маркетингових можливостей підприємства на основі методології структурного аналізу IDEF0. Сформовано систему управління маркетинговими можливостями підприємства, яка охоплює загальні роботи з формування та використання маркетингових можливостей підприємства та типові роботи щодо його взаємодії із суб'єктами середовища безпосереднього оточення. Запропоновано методичний підхід до визначення маркетингових можливостей підприємства, який ґрунтується на максимізації відповідності вимог суб'єктів СБО та пропозиції АТП за рахунок циклічного перерозподілу використання зусиль згідно різних елементів комплексу маркетингу. Визначено класифікацію станів взаємодії підприємства із суб'єктами СБО. Обґрунтовано застосування інструментарію математичної теорії ігор до моделювання оптимальних параметрів стратегій використання маркетингових можливостей підприємства.

*Ключові слова:* маркетингові можливості, управління, система управління, взаємодія, стратегія.

### АННОТАЦИЯ

**Пипенко И.С. Управление маркетинговыми возможностями автотранспортного предприятия. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности: 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2009.

Диссертация посвящена углублению теоретических и разработке методических основ управления маркетинговыми возможностями автотранспортного предприятия. На основании системного подхода уточнены состав и структура маркетинговых исследований предприятия. Выделены объекты системы маркетинговых исследований согласно признака совокупности сил и факторов, действующих за пределами предприятия и влияющих на его функционирование.

Определены сущность и содержание маркетинговых возможностей предприятия, под которыми предложено понимать способность предприятия использовать инструменты маркетинга для достижения поставленных целей в процессе взаимодействия с субъектами среды непосредственного окружения. Уточнённое понятие позволяет установить область возникновения маркетинговых возможностей и учесть всех субъектов, с которыми взаимодействует предприятие.

Формирование и реализация маркетинговых возможностей предприятия достигается управлением ними. Управление маркетинговыми возможностями предприятия – непрерывное и целенаправленное влияние на процесс формирования маркетинговых возможностей предприятия путём эффективного использования инструментов маркетинга в процессе его взаимодействия с рыночными субъектами.

В качестве объекта управления выступает процесс формирования маркетинговых возможностей предприятия. Модель такого процесса разработана на основании процессного подхода, в частности с использованием методологии структурного анализа IDEF0, что позволило раскрыть порядок и содержание взаимодействия предприятия с субъектами среды непосредственного окружения по параметрам, которые сгруппированы согласно элементам комплекса маркетинга сферы услуг.

Сформирована система управления маркетинговыми возможностями предприятия в виде взаимосвязи двух циклов управления – элементарного и расширенного. Доказано, что предложенная система охватывает работы по формированию и использованию маркетинговых возможностей в целом, а также типовые работы, обеспечивающие эффективное взаимодействие предприятия со всеми субъектами среды непосредственного окружения.

Обоснованы общие положения оценки маркетинговых возможностей автотранспортного предприятия: определён субъект и объект оценки, система отношений между ними; выделены этапы проведения оценки маркетинговых возможностей предприятия с дальнейшим их содержательным описанием.

Предложен методический подход к определению маркетинговых возможностей предприятия, предусматривающий формирование системы показателей согласно элементам комплекса маркетинга; выявление соответствия между требованиями субъектов среды непосредственного окружения и

предложением предприятия на основе определения значимостей показателей; выявление маркетинговых возможностей предприятия на основе отклонений значений соответствующих показателей при помощи сочетания критерия Парето и метода уступок.

Разработана классификация состояний взаимодействия предприятия с субъектами среды непосредственного окружения, учитывающая наличие маркетинговых возможностей предприятия и степень удовлетворения требований субъектов. К вариантам возможных состояний отнесены: сотрудничество, игнорирование, доминирование, подчинение как форма проявления конфликта.

Созданы методические основы формирования стратегий использования маркетинговых возможностей предприятия, которые включают: определение целей по формированию и использованию маркетинговых возможностей предприятия; накопление и упорядочение информации о возможных состояниях взаимодействия предприятия с субъектами среды непосредственного окружения; группирование этих субъектов согласно состояний взаимодействия; генерирование альтернативных вариантов типовых стратегий использования маркетинговых возможностей предприятия; выбор и разработку таких стратегий. Построенный типовой алгоритм определения способности перехода взаимодействующих сторон с одного состояния в другое предусматривает два направления: последовательный и стремительный.

Предложена модель процесса реализации стратегий использования маркетинговых возможностей предприятия, которая базируется на определении и формализации соответствующих параметров стратегий, выявлении эффективных способов достижения желаемых состояний взаимодействия; и которая позволяет осуществлять прогнозирование изменений степени использования маркетинговых возможностей предприятия за установленный период времени.

Сформирована модель выбора оптимальных параметров стратегий использования маркетинговых возможностей предприятия при условии их одинаковой значимости в ситуации несоответствия предложения предприятия требованиям субъектов среды непосредственного окружения. В основе модели положен инструментарий математической теории игр.

*Ключевые слова:* маркетинговые возможности, управление, система управления, взаимодействие, стратегия.

## ABSTRACT

**Pipenko I.S. Management of the marketing opportunities of the automobile enterprise. – Manuscript.**

Thesis for a Candidate Degree in Economics. Speciality 08.00.04 – Economy and enterprise management (according to the types of economic activity). – Kharkov State Academy of Railway Transport, Kharkiv, 2009.

The thesis is devoted to deepening theoretical fundamentals and developing methodical ones for managing marketing opportunities of the automobile enterprise. The model of formation of the enterprise marketing opportunities based on the IDEFO structural analysis has been developed.

The system of management of the enterprise marketing opportunities has been formed; this system covers general works on the formation and the use of the marketing opportunities and standard works on its interaction with the subjects of the direct surroundings. The methodical approach to the determination of the marketing opportunities of the enterprise based on the maximization of the compliance of the subjects' demands with the enterprise services due to the cyclic redistribution of the efforts according to various elements of the marketing complex has been suggested. The classification of the conditions of the interaction between the enterprise and the subjects has been determined. The application of the tools of the mathematical theory of games in the modeling of the optimum parameters of the strategies for using the enterprise marketing opportunities has been grounded.

*Key words:* marketing opportunities, management, the system of management, interaction, strategy.

Підписано до друку 05.11.2009 р. Формат 60 × 84 1/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на ризографі  
Ум.друк. арк. 0,9.  
Зам. № 747/09. Тираж 100 прим. Ціна договірна

**ВИДАВНИЦТВО**

**Харківського національного автомобільно-дорожнього університету**

**Видавництво ХНАДУ, 61002, Харків-МСП, вул. Петровського, 25.  
Тел. /факс: (057)700-38-72; 707-37-03, e-mail: rio@khadi.kharkov.ua**

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення  
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції, серія ДК №897 від 17.04 2002 р.