

Мочоная Л. Г.

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

УТОЧНЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОДЕРЖАНИЯ И ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЛИНГА**Резюме**

В статье уточнено содержание контроллинга, его место в системе управления согласно современных концепций отечественных и зарубежных ученых. Автором охарактеризованы ключевые функции и задачи контроллинга для повышения эффективности управления на предприятиях.

Ключевые слова: контроллинг, контроль, концепция, система управления, инструмент менеджмента, планирование, управленческий учет, информационная система.

Mochona L. G.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

CLARIFICATION THE CURRENT CONTENTS AND FUNCTIONS OF CONTROLLING**Summary**

In the article clarified the contents of controlling, its place in the system of management based on modern concepts of national and foreign scientists. The author described the key functions and controlling tasks for increase the effectiveness of management at enterprises.

Key words: controlling, control, concept, system of management, instrument of management, planning, management accounting, information system.

УДК 629.73;65.014.1

Мягких І. М.

Національний авіаційний університет

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР (ІБС) АВІАПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито концепція розвитку авіапідприємств та методика розробки антикризових програм. Проведено аналіз різних підходів в системі управління потенціалом розвитку авіапідприємств. Висвітлено механізм послідовності дій системи управління інтегрованими бізнес-структурами (ІБС) авіапідприємств з метою ефективного функціонування у довгостроковому періоді.

Ключові слова: концепція розвитку авіапідприємства, антикризове управління, стратегічне управління, антикризова програма, ситуаційне управління.

Постановка проблеми. Реформування та трансформація суспільно-економічного ладу в Україні протягом останніх років формування ринкової інфраструктури створили підґрунтя для розвитку підприємств і зумовили необхідність дослідження проблеми їхнього розвитку загалом та потенціалу розвитку підприємств авіагалузі зокрема.

Нерозуміння до останнього часу стратегічної ролі потенціалу авіапідприємств призвело до необхідності розробки теоретичних та методологічних підходів до процесу їх розвитку, так як кожне авіапідприємство повинно чітко переосмислити своє місце в ринкових умовах, стати активним складовим зовнішнього середовища, створити стійкі конкурентні переваги. А отже, важливим моментом вирішення цієї проблеми є формування економічних основ управління потенціалом розвитку авіапідприємств

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні та за кордоном набуто повного досвіду в дослідженні потенціалу авіапідприємств, пошуку та реалізації потенціалу розвитку. Серед видатних вчених, які працювали над цими проблемами, можна виділити І. Ансоффа, П. Друкера, А. Томпсона, а також, О. Ареф'єву, В. Бабіча, В. Бесєдіна, В. Голікова, М. Єрмошенка, Г. Одінцову, М. Чумаченка та інших. Однак на сьогодні не вироблено єдиного підходу щодо визначення потенціалу авіа-

підприємства, як цілісної системи. В основному у своїх працях науковці розглядають лише окремі складові потенціалу підприємства (виробничий потенціал, кадровий потенціал, тощо), але в їх дослідженнях не визначаються резерви використання функціональних складових потенціалу та потенціалу загалом. Через це проблема реформування економіки України потребує вирішення теоретичних і методичних питань впливу факторів на потенціал підприємства, механізмів управління потенціалом.

Метою написання статті є розкриття методичних підходів вибору та побудови раціональної стратегії розвитку авіапідприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Авіаційна галузь залишається однією із галузей, що здатна як створювати високотехнологічну продукцію на світовому рівні, у тому числі, виробництво літальних апаратів замкнутим циклом, так і надавати послуги у перевезенні пасажирів і вантажу. Однак за останні роки в результаті змін в економіці, в соціальній сфері, спаду платоспроможності та попиту населення, виникають складності у суб'єктів господарювання авіаційної галузі в процесі адаптації до сформованих в країні ринкових умов, що призводить до великих затрат та ймовірності банкрутства. Тому без цілеспрямованої державної підтримки авіапідприємств Україна

може втратити свій потенціал у авіаційній галузі, що створює серйозну загрозу в національній безпеці України.

Концепція розвитку як авіаційної галузі в цілому, так і цивільної авіаційної діяльності зокрема в Україні, визначає основну мету, завдання і принципи її державного регулювання. Мета концепції – визначити роль держави і самого суб'єкта господарювання в процесі його діяльності без порушення принципів ринкової економіки [6]. В концепції під цивільною авіаційною діяльністю розуміється організаційна, виробнича, наукова та інша діяльність фізичних та юридичних осіб з метою задоволення попиту авіаперевезення, авіаційних робіт та послуг; під державним регулюванням розуміють розробку спеціально уповноваженими державними органами виконавчої влади правил здійснення цивільної авіаційної діяльності та контролю за їх виконанням [6].

В умовах сьогодення питання забезпечення ефективності сталого розвитку авіакомпаній носить багатогранний характер. На тлі загальноекономічної кризи, погіршення фінансово-економічних показників діяльності багатьох авіатранспортних підприємств, доведення окремих авіакомпаній до банкрутства постає питання необхідності стабілізації діяльності, виведення основних показників роботи на ріст, а також забезпечення сталого розвитку на перспективу. Для деяких авіакомпаній першою сходинкою на шляху до сталого розвитку є вихід з кризового стану шляхом запровадження антикризових заходів.

В сучасних умовах об'єктом діагностики при антикризовому управлінні повинна бути не тільки сама система (конкретне авіапідприємство), скільки її елементи (внутрішнє середовище, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість, тарифи тощо), звичайно, з врахуванням впливу навколишнього середовища. Головним питанням в діагностуванні складної проблеми є встановлення симптомів скрути або наявних можливостей. Це сприяє скороченню числа чинників, які слід враховувати стосовно управління. На підставі виявлених симптомів необхідно, в першу чергу, розкрити причини, що спонукали їх, з метою локалізації і ліквідації цих причин. Причинами криз на кожному конкретному авіапідприємстві на тлі загальної несприятливої фінансово-економічної ситуації в країні чи складної соціально-політичної обстановки можуть бути різні явища: природні катаклізми, економіко-політичне становище в країні, гостра конкуренція, непрофесійне управління, ризикований розвиток та ін.

Тому для *антикризового управління* особливе значення має перспективність, можливість вибору і побудови раціональної стратегії розвитку авіапідприємства. Найбільш важливими є етапи [7]:

- 1) попередження кризи, підготовки до її появи (превентивні заходи);
- 2) протидії кризовим явищам, уповільнення їхніх процесів (активна оборона);
- 3) стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів і додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- 4) розрахунок ризику на стратегічний період;
- 5) локалізація і послідовний вихід з кризи;
- 6) створення умов усунення наслідків кризи.

Більшість вітчизняних авіакомпаній потрапили одразу на другий етап, коли кризові явища уже проявилися і необхідно шукати методи протидії, не допускаючи поглиблення кризових явищ.

Слід зазначити, що навіть передові авіакомпанії не мали розроблених альтернативних планів дії при появі перших сигналів кризових явищ в національній економіці, тобто вони виявилися неготовими до настання кризи, тому потерпають від зменшення обсягів перевезень.

Взагалі, в час нестабільності світової економіки, і, як наслідок, національної економіки, управління авіакомпаніями повинно бути направлено на стабільний розвиток системи і, тим більше, ставати антикризовим в міру настання кризової ситуації, оскільки авіаційна галузь як ніяка інша сприяє розвитку міжнародних зв'язків нашої держави. Ігнорування цього положення може призвести до значних негативних наслідків, тоді як його врахування сприяє безболісному проходженню етапу кризових ситуацій. Зважаючи на те, що кризи різняться за своїм характером і глибиною, то і управління ними повинно бути різним.

Таким чином, в сучасних умовах виграє та авіакомпанія, яка швидше за інших пристосовується до реалій часу і адаптується до нових незвичних для неї умов. Оскільки питання реалізації авіапослуг стоїть перед авіакомпаніями дуже гостро, то виникає необхідність вивчати ринок з його потребами і старатися ці потреби задовольняти швидко і своєчасно. Більшість авіапідприємств виявилися сьогодні нездатними вивчати ринок і надавати послуги, які відповідали б потребам цього ринку, а отже, виявилися неготовими до умов жорсткої конкурентної боротьби.

Слід наголосити, що в умовах сьогодення, коли економічні процеси в національній економіці іноді носять стихійний характер, а ймовірність виникнення кризових явищ досить висока, на випадок запобігання розвитку кризи на авіапідприємстві або вже в умовах її настання існує необхідність створення підсистеми ситуаційного (в тому числі, антикризового) управління авіапідприємства, оскільки функціональні методи управління базуються на звичайних планах діяльності підприємства, а ситуаційні (в тому числі антикризові) методи управління спираються на гнучкі плани або заздалегідь складені антикризові програми, які враховують можливість появи проблемних ситуацій (передбачення), заходи по їх запобіганню і управлінню діяльністю при появі кризових і надзвичайних обставин.

Ситуаційне управління слід здійснювати в період початку, розгортання і настання проблемних ситуацій, щоб авіапідприємство могло своєчасно ліквідувати негативний вплив цих ситуацій або до них пристосуватись. При цьому гнучкі плани слід розробляти в обов'язковому порядку, неодмінно прогнозувати можливі негативні ситуації, аналізувати наслідки. Таким чином, за сучасних умов, коли кожне авіапідприємство може надіятися лише на себе (державна не в змозі допомагати навіть тим авіакомпаніям, більшістю акцій яких володіє), складання гнучких планів є доцільною і необхідною дією.

Для розробки антикризових програм необхідно врахувати, що ключовим моментом є вибір об'єкту, тобто, «точок вразливості» підприємства, через небажані події в яких воно може виявитися в проблемній (кризовій) ситуації. Інструментами аналізу можуть бути сценарії за принципом «якщо це станеться, то...», «мозковий штурм», інженерно-технічні і економічні розрахунки, експертиза [1]. Важливо проаналізувати не лише конкретні події, але і можливі їх поєднання, оскільки більшість важких криз відбуваються не

через одну помилку, а через збіг (синергетику) декількох негативних явищ, кожне з яких окремо, як правило, не призводить до серйозних наслідків (як приклад: падіння обсягів авіаперевезень пасажирів у вітчизняних авіакомпаній є наслідком не стільки світової та й вітчизняної економічної кризи, скільки незадовільного стану самих авіакомпаній, що на тлі світової кризи тільки стало ще більш помітним).

Склад і зміст програми, що розробляється, залежить від умов функціонування підприємства, його потужності, масштабів діяльності, умов розміщення, тенденції розвитку, професіоналізму і компетенції керівництва. Однак, вона повинна містити ряд обов'язкових документів. Важливим документом антикризової програми є схема розміщення робочих процесів в разі кризи. Не менш важливою складовою програми є план фінансування ситуаційних ризиків, який має бути затверджений заздалегідь як в лімітах, так і в аварійних процедурах. Цим планом мають бути також передбачені резерви для непередбачених потреб і витрат (у вітчизняних авіапідприємств саме з цим важливим пунктом можуть бути проблеми, оскільки їм важко знайти кошти для забезпечення діяльності, не говорячи вже про резерви «про всяк випадок»).

Таким чином, сталий розвиток авіапідприємства повинна забезпечувати спеціальна програма, яка обов'язково повинна діяти за принципами превентивності – попередження виникнення збурюючих явищ (в тому числі, й кризових ситуацій), ситуаційності – застосування методів реагування на збурення в залежності від виникаючих конкретних ситуацій, безперервності (основна умова недопущення поглиблення негативної дії збурюючих факторів на підприємстві). Вона повинна максимально враховувати всі фактори, які чинять вплив на ефективність сталого розвитку авіапідприємства: наявні ресурси, обсяг і структуру послуг, процеси, які відбуваються на авіапідприємстві та у зовнішньому середовищі. Її метою є своєчасне коригування чи зміна цілей, методів їх досягнення та функцій для забезпечення максимальної ефективності сталого розвитку.

Крім організаційно-управлінської складової, яка існує в існуючих механізмах сталого розвитку авіакомпаній, присутні ще технікотехнологічна, фінансово-економічна та виробнича складові.

Швидкі зміни в зовнішньому середовищі зумовили пошуки більш гнучких організованих структур управління (далі – ОСУ), які б адекватно реагували на ці зміни. Теорія та практика менеджменту винайшли цілий клас ОСУ, які дістали назву «адаптивних» (органічних). Спочатку «адаптивні» (органічні) структури вводилися в діючий механізм управління – так виникли змішані ОСУ (на «матричних» і «проектних» принципах). У цьому разі лінійно-функціональна структура «тримає» основне виробництво та поточне управління, а паралельно створювана «адаптивна» призначена для розв'язання стратегічних проблем. Потім ці «доповнюючі» ОСУ поступово розвивалися. Існує кілька типів і багато різновидів «адаптивних» ОСУ. Для них характерні тісні горизонтальні та перехресні зв'язки, інтенсивність яких попередньо жорстко не фіксується, а встановлюється залежно від конкретної мети (проблеми), що визначається (розв'язується) у певний відрізок часу. Коло обов'язків спеціалістів, що працюють у таких структурах, більш широке, від них вимагається певна універсальність, але права, обов'язки та відповідальність менше визначені та розписані [2].

Безперечно, лише одне – кожен із них відповідає за досягнення поставлених цілей, тобто за здійснення певної стратегії, адекватно реагуючи на зміни в предметній галузі як зовні, так і всередині організації.

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством.

Основним елементом концепцій організаційного розвитку є перебудова структури авіапідприємства. Організаційна структура визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу виробничими, управлінськими, структурними, підрозділами та окремими виконавцями. Необхідно врахувати, що всі перебудови в організації починаються, а іноді і закінчуються зі змінами організаційної структури.

Системи – це упорядковані процеси управління, що відбуваються на авіапідприємстві за допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень [3].

Стиль – можна розділити на дві частини: «персональний стиль» та «дії – символи» [3]. Якщо перша складова належить до персонального стилю керівника то друга реакція підлеглих до дії керівника за допомогою персональної сигнальної системи. Такий підхід відрізняє дві сторони управлінського процесу – керівника і підлеглих.

Цінності, що розділяються, впливають на оцінки, зміст і темпи перетворень, а також на всі елементи моделей, що розглядаються.

Така модель не претендує на розв'язання усіх проблем організації, але дає загальний план аналізу явищ і процесів, що відбуваються в організації.

Причиною появи проблемних, а найчастіше й кризових ситуацій, може бути не тільки об'єкт, але й суб'єкт управління. Більше того, саме суб'єкт управління в реальних умовах і буває найчастіше джерелом кризи, стан і розвиток якого можуть бути неадекватними стану й тенденціям розвитку об'єкта управління, що й породжує кризові ситуації. Очевидно, що під суб'єктом управління в даному випадку розуміється система управління авіакомпанією, а загалом це може бути не тільки особистість, але й орган влади країни, регіону, галузі, що виявляє певний вплив на економічну політику об'єктів управління. Таким чином, відповідальність за забезпечення ефективності сталого розвитку авіакомпанії лежить на системі управління.

Даний механізм передбачає певну послідовність дій системи управління для досягнення авіакомпанією основної мети – сталого розвитку та ефективного функціонування в довгостроковому періоді. Основний акцент в механізмі зроблений на попередження виникнення проблемних ситуацій.

Оскільки зміни в зовнішньому економічному середовищі носять стихійний і дуже часто непередбачуваний характер, для початку системою управління авіакомпанією повинні бути поставлені гнучкі цілі. Для їх досягнення обирається попереджуюча стратегія і гнучка тактика, спрямовані на забезпечення ефективності сталого розвитку авіапідприємства та передбачення і уникнення впливу негативних збурень.

Необхідність планування в умовах високої мінливості зовнішнього середовища пов'язана з невизначеністю, ризиком, а значить і з появою проблемних (надзвичайних, а іноді – і кризових) ситуацій, здатних призвести до негативних на-

слідків. Тому гнучке планування в даному механізмі повинно відповідати поставленим гнучким цілям, а прогнозування має на меті виявлення тенденцій на найближчу перспективу, оскільки далекі точні прогнози в умовах сьогодення робити дуже складно.

Прогнозування як функція управління повинне забезпечувати можливість передбачення розвитку проблемних ситуацій. З одного боку, прогнозування дозволяє передбачити можливість появи проблемних ситуацій і вжити попереджувачі заходи, з іншого боку – з появою небажаних подій ідентифікувати їх і виявити ступінь і глибину розвитку несприятливих процесів з метою прийняття рішень щодо їхньої локалізації й усунення.

Прогнозування в даному механізмі повинно носити практично постійний у часі характер. Враховуючи, що організація прогнозу вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, авіапідприємство в найбільшій мірі буде готове зустріти несподіванки, ніж ті авіакомпанії, які не обтяжують себе складанням прогнозів. Також прогнозування повинно передувати плануванню іноді слідувати за ним, а з появою проблемної ситуації задовольняти додаткову потребу спрогнозувати хід її розвитку і виконати прогноз витрат і результатів, тобто виявити доцільність і спрямованість заходів щодо ліквідації загрози безпеки існування авіакомпанії. І, нарешті, при прийнятті рішення щодо виходу з проблемної ситуації завдяки прогнозуванню є можливість побачити ті наслідки (економічного, політичного, екологічного характеру), які очікують авіакомпанію після виходу її із проблемної ситуації.

За умов зміни в зовнішньому економічному середовищі, в обов'язковому порядку необхідно проводити дослідження альтернативних шляхів досягнення цілей, використовуючи прийоми і підходи як альтернативного, так і ситуаційного (в тому числі, антикризового) управління. При цьому обирається альтернативний варіант, який може привести до цілі у найбільш короткі строки за умови якнайменших втрат для авіакомпанії.

Розробка прийомів і підходів альтернативного управління повинна ґрунтуватися на можливості пристосування авіапідприємства до тих умов, які створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори визначати як саму можливість адаптації авіапідприємства і системи управління. Більш того, зворотній зв'язок також можливий і важливий: авіапідприємство в цілому може сприятливо впливати на зовнішнє середовище своїми соціальною значущістю і високим рівнем задоволення виникаючих потреб, зручними і необхідними новими сегментами. Воно, по можливості, повинно бути агресивнішим по відношенню до позицій конкурентів, вести наступальну політику на ринку (служби маркетингу, функції ціноутворення) і завойовувати нові позиції, щоб уникнути можливості загроз від зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід повинен орієнтуватися на вивчення конкретної ситуації, її впливу на процес функціонування авіакомпанії, в найбільшій мірі відповідати сьогодиншньому моменту. Ефективність управління залежить саме від правильності прийняття рішень відносно конкретної ситуації. Основне з завдань ситуаційного підходу – зрозуміти, як авіапідприємство реагує на умови і специфічні обставини, і яким чином при цьому формувати процеси управління, щоб вони найбільш відповідали специфічним ситуаціям, які виникають під дією внутрішнього і зовнішнього середовища, а також ліквідувати в найкоротші строки впливи або наслідки небезпечних ситуацій з найменшими втратами.

Висновок. Таким чином, проведений аналіз різних підходів в системі управління потенціалом розвитку авіапідприємств показали, що наявні резерви є значними, так як не використані в управлінні формуванням і реалізацією потенціалу розвитку беруть участь багато підсистем загальної системи управління. Саме створення системи, яка б інтегрувала можливості впливу як на цілі, так і на елементи системи, сприятиме тому, що вдасться повніше задіяти наявні ресурси, обґрунтовано формувати необхідний потенціал.

Список літератури:

1. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, В.М. Ращупкіна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
2. Костромина Е.В. Управление экономикой авиакомпании. / Е.В. Костромина : НОУ «Высш. Коммер. Шк. «Авиабизнес». – М. : Авиабизнес, 2007. – 410 с.
3. Кизим Н.А. Организация великомасштабных экономико-производственных систем / Н.А. Кизим. – Х. : Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
4. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины : монография / Кулаев Ю.Ф., Подреза С.М. – 2-ге вид., доповн. і переробл. – К. : «Фенікс», 2011. – 680 с.
5. Портер М. Конкуренция / М. Портер – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
6. Постанова «Про серйозні недоліки в роботі та невідкладні заходи щодо поліпшення діяльності цивільної авіації» КМУ від 28 грудня 1996 р. № 1587.
7. Пилипенко А.А. Организация управления интегрированными структурами бизнеса в контексте сбалансированной системы показателей / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко : монография. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2007. – 152 с.

Мягких И. Н.

Национальный авиационный университет

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР (ИБС) АВИАПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

В статье раскрыта концепция развития авиапредприятий и методика разработки антикризисных программ. Проведен анализ различных подходов в системе управления потенциалом развития авиапредприятий. Освещен механизм последовательности действий системы управления интегрированными бизнес-структурами (ИБС) авиапредприятий с целью эффективного функционирования в долгосрочном периоде. **Ключевые слова:** концепция развития авиапредприятия, антикризисное управление, стратегическое управление, антикризисная программа, ситуационное управление.

Miagkykh I. M.
National Aviation University

FORMATION OF THE CONCEPT OF INTEGRATED MANAGEMENT POTENTIAL DEVELOPMENT OF INTEGRATED BUSINESS -STRUCTURE (IBS) AIRLINE

Summary

In the article the concept of airlines, method development of anti-crisis programs. The analysis of different approaches in the management of potential airlines. Also highlights the mechanism of action sequences Management System IBS airlines for effective functioning in the long run.

Key words: concept of the airline crisis management, strategic management, crisis program, case management.

УДК 339.138

Ніколаєва Я. В.
Київський національний торговельно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПОСЛУГ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ

У статті сформульовані основні принципи формування маркетингових комунікативних стратегій (МКС) підприємств на ринку послуг експрес-доставки. Запропонований алгоритм формування скоординованої МКС на підприємствах експрес-доставки. Проведена оцінка важливості і інтенсивності використання засобів комунікацій на різних етапах життєвого циклу суб'єкта дослідження. А також охарактеризовано особливості застосування основних інструментів комунікацій операторами експрес-доставки.

Ключові слова: стратегія, маркетингова комунікативна стратегія, комунікативний набір, бренд, підприємство експрес-доставки.

Постановка проблеми. В умовах ринкових відносин головним і визначальним фактором економічного благополуччя підприємства стає ефективність маркетингових комунікацій. Забезпечення стійкого конкурентоспроможного функціонування будь-якого підприємства вимагає розробки та впровадження нових маркетингових комунікативних стратегій, адаптованих до вимог плинного макросередовища.

Сучасний ринок послуг експрес-доставки є одним з сегментів світового транспортно-логістичного ринку, який найбільш стрімко розвивається. Локомотивом зростання є поява приватних компаній-вантажоперевізників, які виникли на ринку України як альтернатива «Укрпошти», яка не пропонує якісного та оперативного сервісу клієнтам. Високі темпи розвитку, збільшення кількості гравців ринку і як наслідок – збільшення конкуренції, все це зумовлює зміщення акцентів діяльності підприємств експрес-доставки на стратегічному рівні у комунікативну сферу. Відсутність у теорії маркетингу методу розробки СМК, застосованого до специфіки діяльності підприємств експрес-доставки, підтверджує актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями розробки маркетингових комунікативних стратегій займалися такі зарубіжні вчені, як: П. Андерсон, Ф. Вебстер, Д. Ебелл, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, П. Сміт, Б. Яровський. В Україні комунікаційним стратегіям присвячені теоретичні й практичні розробки відомих у цій сфері учених: Т. Лук'янець, Г. Почепцова, Т. Примака, Є. Ромата, А. Старостіної, В. Ткаченка та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Висвітлені у попередніх роботах авторами підходи до формування маркетингових комунікативних стратегій в системі управління діяльністю підприємств не містять практичних

рекомендацій щодо їх формування підприємствами на ринку послуг експрес-доставки, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є аналіз процесу формування маркетингових комунікативних стратегій підприємствами експрес-доставки.

Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Більшість вчених головною метою маркетингової комунікативної стратегії визначають як інформування цільових аудиторій про маркетингову стратегію компанії [1; 2; 5; 8]. Узагальнюючи конкретні завдання МКС, нами було визначено, що вони полягають у необхідності досягнення ефектів комунікації, таких як: залучення уваги споживача, створення поінформованості про підприємство, виклик споживчого інтересу до підприємства чи послуг, виклик споживчої дії та повторної дії.

Оскільки суть маркетингової комунікативної стратегії розуміється нами як система рішень довгострокового характеру, то, як система, вона складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, упорядкованих у певній послідовності, що утворюють етапи розробки МКС. Спираючись на головну мету та основні завдання МКС, сформулюємо засади формування стратегії маркетингових комунікацій підприємств на ринку послуг експрес-доставки (Таблиця 1).

Далі перейдемо безпосередньо до формування маркетингових комунікативних стратегій операторів експрес-доставки. На рис. 1 представлений запропонований нами алгоритм формування скоординованої маркетингової комунікативної стратегії підприємств експрес-доставки.

Розглянемо зміст кожного блоку алгоритму в контексті специфіки комунікативної діяльності операторів експрес-доставки. Розробником стратегії в алгоритмі, мається на увазі виявлених особливостей розподілу влади в маркетингових каналах