

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Попова Надія Василівна**

УДК: 656.079

**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ**  
**ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВА ПІДТРИМКА**

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

**Автореферат**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Харків – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському торговельно-економічному інституті Київського національного торговельно-економічного університету Міністерства освіти і науки України

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України  
**Шинкаренко Володимир Григорович**,  
Харківський національний автомобільно-дорожній  
університет, професор кафедри менеджменту.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Аксьонов Іван Михайлович**,  
Хмельницький кооперативний торговельно-  
економічний інститут, завідувач кафедри маркетингу  
та підприємництва;

доктор економічних наук, професор  
**Дикань Валерія Володимирівна**, Харківський  
національний університет імені В. Н. Каразіна,  
професор кафедри управління та адміністрування;

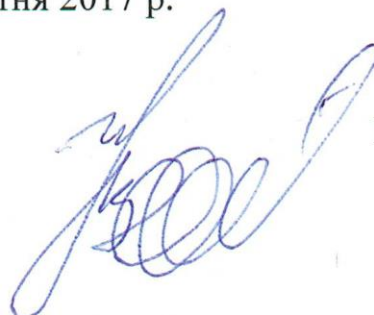
доктор економічних наук, професор  
**Мних Ольга Богданівна**,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
професор кафедри маркетингу і логістики.

Захист відбудеться «26» травня 2017 р. о 11.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 в Українському державному університеті залізничного транспорту за адресою: м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Українського державного університету залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 2.209 та на сайті Українського державного університету залізничного транспорту: <http://kart.edu.ua>.

Автореферат розісланий «26» квітня 2017 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



І. В. Чорнобровка

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток економіки України в сучасних умовах пов'язаний з процесами глобалізації та інтеграції у світову економіку, науково-технічним прогресом, швидкими змінами в технологічних процесах. Стратегічним орієнтиром розвитку економіки України є Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка визначає якісно новий формат взаємовідносин і правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів. Транспорт є однією з ключових сфер співпраці між ЄС та Україною, метою якої є сприяння реструктуризації та оновленню транспортного сектору України. Він має значну долю в економіці України і володіє великими можливостями впливу на інші сфери економічної діяльності, міжнародні зв'язки, розвиток національного та регіональних ринків. Вантажообіг транспорту у 2015 році склав 315341,8 млн ткм, пасажирообіг – 97280,7 млн пас.км. Споживачами транспортно-логістичних послуг є підприємства, організації різних галузей економіки та приватні особи, конкурентоспроможність яких залежить від ефективної роботи підприємств транспортно-логістичної системи (ТЛС).

Конкурентоспроможність підприємств транспорту та логістики в умовах сучасного світу, який характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю й отримав назву VUCA-світу, пов'язана з новими можливостями розвитку і потребує швидкої адаптації та гнучкої поведінки. Проблема розвитку підприємств ТЛС у таких умовах потребує змін у системі управління на основі використання більш ефективних методів та інструментів, ефективних форм інтеграції, нового погляду на співпрацю, врахування інтересів стейкхолдерів. Нового значення набуває і розроблення стратегій розвитку підприємств ТЛС. Так, мінливість середовища потребує стратегічного бачення, невизначеність – розуміння перспектив, складність – внесення ясності у можливі варіанти розвитку подій і взаємопов'язаність між зацікавленими сторонами та показниками, що впливають на реалізацію стратегії, неоднозначність – швидкої реакції на виклики зовнішнього середовища. Все це ускладнює розроблення стратегії та зменшує плановий проміжок часу, на який ця стратегія розробляється.

Курс на євроінтеграцію, включення транспортно-логістичної системи у світову мережу, процеси глобалізації потребують від підприємств ТЛС розвитку крос-культурного менеджменту, який передбачає адаптацію корпоративної стратегії, навчання персоналу та формування нової культури управління. Вирішення всіх цих завдань потребує від персоналу адаптивних якостей, які дозволяють гнучко реагувати на ситуацію, бути мобільними, стресостійкими, володіти полікультурними компетентностями. Їх знання, вміння, навички повинні відповідати актуальним вимогам ведення бізнесу, а його адаптивність є важливим фактором загальної адаптивності підприємства до умов VUCA-світу.

Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи потребує також сучасної маркетингової підтримки, за рахунок якої стає можливим підвищення їх конкурентоспроможності. Маркетингова підтримка повинна використовувати адаптивні можливості маркетингу, які дозволяють в очікуванні змін швидко

приспосовуватися або корегувати свої дії у відповідності до ключових факторів розвитку ситуації.

На формування наукових поглядів щодо розвитку економіки України в сучасних умовах вплинули праці таких вчених, як О. Амоша, Б. Буркинський, Б. Данилишин, Геєць В. М., Згуровський М. З. та інші. Вагомий внесок у формування концептуальних засад розвитку транспортно-логістичної системи зробили такі вчені, як В. Брагінський, Д. Бауерсокс, А. Гаджинський, М. Григорак, П. Горбачов, Д. Джонсон, О. Дороховський, І. Заблюдська, Є. Крикавський, Т. Маселко, А. Пасічник, Ю. Пономарьова, К. Ріхтер, Е. Сафонов, Т. Сирійчик, О. Соколова та інші. Значний внесок у розвиток економіки та управління підприємствами транспорту зробили В. Галабурда, В. Дикань, І. Дмитрієв, О. Криворучко, О. Мних, В. Шинкаренко, Н. Якименко та інші.

Проблемам розвитку та функціонування кластерів присвячені роботи таких авторів, як Д. Артурс, К. Віннберг, С. Гриценко, Ф. Гуглер, М. Енрайт, М. Келлер, М. Кизим, Г. Ліндквіст, М. Портер, О. Солвелл, О. Тищенко, Е. Фезер, С. Чети, Т. Юкка та інші.

Рішення загальних проблем управління та стратегічного планування представлені у роботах Д. Аакера, І. Ансоффа, О. Віханського, П. Дойля, П. Друкера, У. Кима, О. Кузьміна, Г. Минцберга, А. Наливайко, В. Пастухової, А. Стрікланда, А. Томпсона, З. Шершньової та інших. Адаптація підприємств до умов розвитку розглядається у працях таких науковців, як Б. Андерсон, С. Бір, П. Діксон, П. Друкер, Дж. Еванс, М. Мак-Дональд, М. Портер, Л. Соколова, В. Срагович, К. Татеїсі та інших.

Проблемам розвитку маркетингу і його впливу на конкурентоспроможність підприємств присвячені праці таких вчених, як І. Аксьонов, Л. Беррі, С. Браттачарія, Я. Гордон, К. Гронроос, А. О. Длігач, Р. Ебрат, М. Загула, В. Заруба, С. Ілляшенко, Ф. Котлер, К. Лавлок, О. Мних, В. Наумов, М. Окландер, Дж. О'Шонессі, П. Перерва, Дж. Рассел, І. Решетнікова, Є. Ромат, А. Старостіна, О. Третьак, Г. Урбан, А. Федорченко, В. Хіллебранд та інші.

Однак сучасні умови розвитку потребують подальшого теоретико-методологічного та методичного забезпечення змін у системі управління, поведінці підприємств, тому науково-прикладна проблема розвитку підприємств транспортно-логістичної системи та його маркетингової підтримки в умовах VUCA-світу є актуальною. Це потребує комплексного розгляду проблеми розвитку підприємств транспортно-логістичної системи, що й обумовило вибір теми дисертаційної роботи, її логіко-структурну побудову, мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертаційної роботи відповідає науковому напряму роботи кафедри маркетингу Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету «Методологічні основи формування маркетингу довіри» (2016 р., номер державної реєстрації 0116U000334), виконання робіт за яким очолює автор. Особисто автором розроблена концепція розвитку маркетингу довіри на підприємствах транспортно-логістичної системи. Під керівництвом автора виконувались роботи, які є складовою частиною

загальноінститутського напрямку наукових досліджень ХТЕІ КНТЕУ «Актуальні проблеми формування кластерної мережі торгівлі в регіоні»: «Сучасні тенденції та перспективи розвитку маркетингу в Україні» (2009-2011 рр.), результат – колективна міжнародна монографія «Тенденції та перспективи розвитку маркетингу в сучасних умовах» під загальною редакцією Е. В. Ромата, Н. В. Попової; «Маркетинг взаємодії в умовах кластерної концепції» (2014–2015 рр.), результат – колективна міжвузівська монографія «Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика» під загальною редакцією Н. В. Попової, А. В. Катаєва.

Матеріали дослідження використовувалися при розробленні держбюджетної теми кафедри транспортних систем і логістики Харківського національного автомобільно-дорожнього університету «Проблеми удосконалення транспортної і логістичної систем та їх елементів» (2014–2016 рр., номер державної реєстрації 0115U004997) при одноосібному написанні розділу звіту «Дослідження ефективності організації та функціонування транспортно-логістичної системи».

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних та методико-прикладних засад розвитку підприємств транспортно-логістичної системи України та його маркетингової підтримки в сучасних умовах.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- уточнити понятійно-термінологічний апарат та складові транспортно-логістичної системи з позицій системного підходу і маркетингової орієнтації та визначити сучасні тенденції її розвитку;
- розробити концепцію розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу та його маркетингової підтримки;
- удосконалити теоретико-методологічний підхід до формування транспортно-логістичного кластеру як методу інноваційного розвитку ТЛС і підприємств у його складі та обґрунтувати застосування проектного підходу до його створення;
- удосконалити методичний підхід до комплексної оцінки сильних та слабких сторін підприємств транспортно-логістичної системи в сучасних умовах;
- удосконалити метод формування стратегії розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу;
- розвинути методичний підхід до вертикальної інтеграції підприємств транспортно-логістичної системи на основі створення холдингів та їх клієнтоорієнтованості;
- розвинути механізм адаптації розвитку підприємств транспортно-логістичної системи до умов VUCA-світу;
- удосконалити методичний підхід щодо розвитку персоналу як складової механізму адаптації підприємств ТЛС до умов VUCA-світу;
- розвинути методичний підхід до застосування крос-культурного менеджменту як складової механізму адаптації підприємств транспортно-логістичної системи до умов міжнародної інтеграції;

- розвинути теоретико-методологічні аспекти маркетингової підтримки розвитку підприємств у транспортно-логістичному кластері в умовах VUCA-світу;
- розробити концептуальні засади розвитку маркетингу довіри на підприємствах транспортно-логістичної системи;
- розробити теоретико-методологічні та методичні засади розвитку маркетингу стейкхолдерів на підприємствах транспортно-логістичної системи;
- удосконалити модель комунікаційного процесу між підприємством та стейкхолдерами;
- розвинути механізм використання інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах транспортно-логістичної системи в сучасних умовах;
- удосконалити механізм застосування діджитал-комунікацій як інструменту маркетингової підтримки розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в сучасних умовах.

**Об'єктом дослідження** є процес розвитку підприємств транспортно-логістичної системи України в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та методико-прикладні підходи та рекомендації щодо розвитку підприємств транспортно-логістичної системи України та його маркетингової підтримки в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертації становлять сукупність принципів, прийомів, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів наукового дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано: *системний підхід* – визначення дефініції «транспортно-логістична система», побудова концептуальної моделі ТЛС, розкриття її структурної декомпозиції (підр. 1.1), обґрунтування запровадження проектного підходу до створення транспортно-логістичних кластерів (підр. 1.3), розроблення механізму адаптації розвитку підприємств транспортно-логістичної системи до умов VUCA-світу (підр. 3.1), розроблення схеми взаємодії «підприємство – клієнти (стейкхолдери)» (підр. 5.2); *метод порівняння статистичних рядів* – аналіз статистичних даних розвитку транспортної системи України (підр. 1.1); *метод аналізу і синтезу* – визначення: основних тенденцій розвитку ТЛС України (підр. 1.1), основних трендів в управлінні персоналом (підр. 3.2), теоретичних підходів до формування полікультурної компетентності персоналу (підр. 3.3), впливу маркетингу на територіальний розвиток, розвиток транспортно-логістичного кластеру і підприємств у його структурі (підр. 4.1), принципів маркетингу стейкхолдерів та механізму його реалізації (підр. 4.3); *метод опитування на основі анкет (анкетування)* – дослідження: адаптивності персоналу (підр. 3.2), використання концепцій маркетингу підприємствами ТЛС (підр. 4.1), використання стейкхолдерського підходу і маркетингу стейкхолдерів на підприємствах ТЛС (підр. 4.3), значення показників комунікації для прийняття рішень стейкхолдерами (підр. 5.1), використання інформаційних джерел споживачами (підр. 5.2), опитування споживачів щодо використання інтернету та мобільних додатків (підр. 5.3); *матричний метод* – побудова: матриці циклів змін за фазами проекту створення кластеру (підр. 1.3), матриці «цілі – проблеми – стейкхолдери» (4.3); *структурно-логічний аналіз* – побудова: концептуальної моделі

транспортно-логістичної системи (підр. 1.1), структурної моделі транспортно-логістичного кластеру (підр. 1.3), схеми управління проектом створення транспортно-логістичного кластеру (підр. 1.3), концептуальної моделі ключових аспектів розвитку підприємств ТЛС (підр. 1.2), алгоритму оцінки сильних та слабких сторін підприємства (підр. 2.1), алгоритму розроблення стратегії підприємства (підр. 2.2), схеми взаємодії підрозділів холдингу (підр. 2.3), алгоритму впровадження маркетингу взаємодії на підприємствах транспортно-логістичного кластеру (підр. 4.1), концептуальної моделі розвитку маркетингу довіри на підприємствах ТЛС (підр. 4.2), концептуальної моделі розвитку маркетингу стейкхолдерів (підр. 4.3), моделі комунікаційного процесу між підприємством і стейкхолдерами (5.1); *економіко-математичні методи* – математичне описування транспортно-логістичного кластеру і зв'язків між його елементами та визначення ступеню агломерації (підр. 1.3), оцінка сильних та слабких сторін підприємства (підр. 2.1), вибір стратегії у просторі альтернативних станів, яка буде адаптована до збурювання системи в умовах невизначеності (3.1), оцінка рівня довіри (підр. 4.2), математичне описування розвитку маркетингу стейкхолдерів (підр. 4.3), використання агентно-орієнтованого моделювання щодо впровадження маркетингу стейкхолдерів (4.3); *метод вибіркової сукупності* – проведення маркетингових досліджень (підр. 3.2, 4.1, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3); *графічний метод* – наочне подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Інформаційною базою дослідження є документи законодавчої бази України; статистичні дані Державного комітету статистики України про роботу транспорту в Україні та Харківському регіоні; аналітичні матеріали у сфері управління транспорту і логістики, маркетингу; результати маркетингових досліджень споживачів транспортно-логістичних послуг у Харківському регіоні; результати опитування співробітників транспортно-логістичних підприємств міста Харкова і Харківської області.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробленні теоретико-методологічних та методико-прикладних засад розвитку підприємств транспортно-логістичної системи України та його маркетингової підтримки в сучасних умовах, а саме:

**вперше розроблено:**

– концепцію розвитку підприємств транспортно-логістичної системи та його маркетингової підтримки в умовах VUCA-світу, яка базується на: засадах горизонтальної та вертикальної інтеграції; застосуванні адаптивних механізмів управління, заснованих на швидкості, гнучкості та ефективності адаптації; змінах в управлінні персоналом; розвитку крос-культурного менеджменту; застосуванні стейкхолдерського підходу; поєднанні сучасних концепцій маркетингу – маркетингу довіри і маркетингу стейкхолдерів; сучасних підходах у застосуванні маркетингових комунікацій. Концепція дає можливість підприємствам ТЛС комплексно розглядати перспективи свого розвитку та гнучко корегувати дії у залежності від ситуації, що складається;

– концептуальні засади розвитку маркетингу довіри на підприємствах транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу. Запропонована



концептуальна модель розвитку маркетингу довіри, яка включає: принципи, що дають можливість побудувати ефективний маркетинг довіри та отримати додаткову цінність і вигоди підприємствами та їх стейкхолдерами; інструменти маркетингу, які мають свою специфіку; методи та технології досягнення довіри; етапи формування довірчих відносин між підприємством і стейкхолдерами; маркетингові дії та результати їх впровадження. Дана концепція дає можливість побудувати ефективний маркетинг довіри та отримати додаткову цінність і вигоди підприємствами та їх стейкхолдерами;

– теоретико-методологічні та методичні засади розвитку маркетингу стейкхолдерів на підприємствах транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу. Визначені принципи формування маркетингу стейкхолдерів на підприємствах транспортно-логістичної системи, які співпрацюють у кластерній мережі, запропонована концептуальна модель, яка включає підприємство ТЛС і його стейкхолдерів, інтереси і спільну мету учасників кластеру, дії щодо досягнення спільної мети, результати та їх оцінку. Запропонований механізм реалізації маркетингу стейкхолдерів, який включає три складові: організаційний механізм; механізм планування і реалізації дій; економічний механізм. Визначені основні етапи роботи підприємств ТЛС з впровадження маркетингу стейкхолдерів, а також запропоновано використання агентно-орієнтованого моделювання для його реалізації. Дана концепція націлена на формування ефективної співпраці між підприємствами та стейкхолдерами для досягнення спільної мети – задоволення потреб споживачів у якісних транспортно-логістичних послугах з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін;

**удосконалено:**

– теоретико-методологічний підхід щодо формування транспортно-логістичного кластеру як методу інноваційного розвитку ТЛС і підприємств у його складі, що, на відміну від існуючих, поєднує стейкхолдерський підхід, який дозволяє підприємствам чітко визначати групи зацікавлених сторін та враховувати їх інтереси, і проектний підхід щодо реалізації проекту створення транспортно-логістичного кластеру. Це дало можливість побудувати структурну модель кластеру, яка включає ядро і групи стейкхолдерів та обґрунтувати застосування проектного підходу до його створення, що підвищує ефективність формування і розвитку кластеру;

– методичний підхід щодо комплексної оцінки сильних та слабких сторін підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу, який, на відміну від існуючих, розглядає підприємство як бізнес-систему, відображає ситуацію бізнес-системи в ринковому середовищі та рівень її самоорганізації, визначає напрямки і критерії оцінки, базу та шкали для кількісної оцінки. Запропонований методичний підхід дає можливість підприємствам ТЛС кількісно визначати свої сильні та слабкі сторони для швидкого і гнучкого реагування на зміни ситуацій у зовнішньому і внутрішньому середовищі;

– метод формування стратегії розвитку підприємств ТЛС в умовах VUCA-світу, який, на відміну від існуючих, включає інтегрований підхід щодо рівнів і напрямків розроблення стратегії, застосовує сценарний підхід та має маркетингову і



стейкхолдерську орієнтацію. Це дає можливість підприємствам ТЛС формувати варіанти стратегії розвитку в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу, які дозволяють гнучко реагувати на ситуації, що складаються, та бути конкурентоспроможними;

- методичний підхід щодо розвитку персоналу підприємств ТЛС на основі виявлення факторів, які впливають на його професійну адаптивність в умовах VUCA-світу, визначення потрібних компетентностей, напрямків їх розвитку та дій підприємства щодо їх реалізації. На відміну від існуючих підходів, визначені компоненти, які повинні бути присутніми в системі управління персоналом для адаптивної самооцінки діяльності підприємств, групи компетентностей, які є найбільш важливими в умовах VUCA-світу, а також дії підприємства щодо розвитку персоналу, які сприяють його адаптації до умов мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу;

- модель комунікаційного процесу між підприємством і стейкхолдерами, яка, на відміну від існуючих, заснована на стейкхолдерському підході і включає комплексне застосування ціннісного підходу, лінгвістичних конструкцій та креативних розробок, що дає можливість впливати на поведінку споживачів та інших стейкхолдерів у процесі маркетингової підтримки розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу;

- механізм застосування діджитал-комунікацій як інструменту маркетингової підтримки розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу. На відміну від існуючих, запропонований механізм визначає зміни у суспільному сприйнятті діджитал-комунікацій в умовах VUCA-світу і визначає дії підприємства щодо комунікаційного процесу у діджитал-середовищі;

**набули подальшого розвитку:**

- понятійно-термінологічний апарат транспортно-логістичної системи, зокрема, уточнено сутність категорії «транспортно-логістична система» з позицій системного підходу і маркетингової орієнтації, визначені її складові, а також сучасні тенденції розвитку ТЛС світу, що дало змогу сформулювати концептуальну модель транспортно-логістичної системи з позицій системного підходу й маркетингової орієнтації та визначити основні напрямки розвитку ТЛС України та підприємств у її складі;

- теоретико-методологічні аспекти маркетингової підтримки розвитку підприємств у транспортно-логістичному кластері на основі визначення сутності маркетингової підтримки, її складових, особливостей застосування в умовах VUCA-світу. Визначені напрямки маркетингової підтримки на основі поєднання таких аспектів, як: маркетингова підтримка розвитку регіонів, у яких розміщені транспортно-логістичні кластери; маркетингова підтримка розвитку транспортно-логістичних кластерів; маркетингова підтримка розвитку підприємств у транспортно-логістичному кластері. Це сприятиме отриманню синергетичного ефекту за рахунок сумісного впливу ефективності розвитку кожного із суб'єктів маркетингової підтримки;

- методичний підхід до вертикальної інтеграції підприємств транспортно-логістичної системи на основі створення холдингів та їх клієнтоорієнтованості, що

дає можливість концентрувати капітал і розвивати інвестиційні процеси, гнучко пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища. Запропонована структура транспортно-логістичного холдингу, визначені функції його підрозділів та схема взаємодії, як між підрозділами, так і з клієнтами;

– механізм адаптації розвитку підприємств транспортно-логістичної системи до умов VUCA-світу на основі використання адаптивності як властивості механізму управління, що включає організаційну і економічну складову та характеризується такими показниками, як швидкість адаптації, гнучкість системи управління та ефективність адаптації. Визначена роль маркетингу в ефективності адаптації та запропоновані необхідні зміни в поведінці менеджменту та персоналу підприємств, а також алгоритм вибору стратегії розвитку, яка буде адаптована до збурювання системи під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища. Запропоновані дії, які сприятимуть адаптації розвитку підприємств ТЛС до умов VUCA-світу, в тому числі в напрямку взаємодії з партнерами по кластеру та іншими стейкхолдерами;

– методичний підхід до застосування крос-культурного менеджменту як складової механізму адаптації розвитку підприємств транспортно-логістичної системи до умов міжнародної інтеграції на основі формування полікультурної компетентності персоналу, використання зведеної адаптивної формули, яка дозволяє виводити відмінні риси тієї або іншої культурної групи і з найменшими витратами часу та найменшим ризиком помилки виробляти зразкову лінію поведінки при взаємодії з певною культурною групою. Визначені завдання, які потрібно вирішити для застосування крос-культурного менеджменту на підприємствах ТЛС в умовах міжнародної інтеграції;

– механізм використання інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу, який заснований на визначенні сучасних трендів, та управлінні процесами їх застосування. Запропонована схема взаємодії підприємств та споживачів або інших стейкхолдерів у процесі застосування маркетингових комунікацій з урахуванням їх особливостей та ціннісного підходу, що підвищить ефективність сприйняття інтегрованих маркетингових комунікацій.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження** полягає у розробленні методико-прикладного забезпечення розвитку підприємств ТЛС України та його маркетингової підтримки в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема, при розробленні стратегії розвитку ПАТ АТП–16364 застосовані: методичний підхід щодо оцінки сильних і слабких сторін підприємства; стейкхолдерський підхід щодо виявлення стейкхолдерів та врахування їх інтересів; методичний підхід щодо управління персоналом на основі визначення потрібних компетентностей, напрямків їх розвитку та дій підприємства щодо їх реалізації (довідка про впровадження від 27.12.2016 № 148). ПАТ АТП-16363 застосувало: методичний підхід щодо формування стратегії розвитку на основі маркетингової орієнтації та розроблення сценаріїв; основні положення маркетингу стейкхолдерів при розробленні плану маркетингової діяльності підприємства; механізм

впровадження діджитал-комунікацій як інструменту маркетингової підтримки розвитку підприємства при складанні інноваційного плану (довідка про впровадження від 29.12.2016 № 737). ПАТ АТП-16365 використовувалися: концептуальні основи розвитку підприємства в умовах VUCA-світу при формуванні перспективного плану; методичний підхід до застосування крос-культурного менеджменту при розробленні корпоративної стратегії (довідка про впровадження від 03.01.2017 № 14). Практична значущість результатів дисертаційного дослідження полягає також і в тому, що сукупність отриманих наукових положень створює методичну базу для обґрунтування інструментарію реалізації концепції розвитку підприємств транспортно-логістичної системи та його маркетингової підтримки в сучасних умовах.

Основні теоретико-методологічні та методичні результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету при викладанні дисциплін «Маркетинг», «Управлінське консультування», «Основи реклами», а також при написанні підручника «Маркетинг», навчальних посібників «Управлінський консалтинг» та «Основи реклами» (довідка від 04.11.2016 № 800). Основні теоретико-методологічні та методичні результати дисертаційної роботи використано також у навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету при викладанні дисциплін «Проектний аналіз», «Маркетинг транспортних послуг», а також при підготовці підручника «Проектний аналіз» та навчального посібника «Маркетинг транспортних послуг» (довідка від 28.11.2016 № 3280/01).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною виконаною працею, в якій викладено авторський підхід щодо розроблення теоретико-методологічних та методико-прикладних засад розвитку підприємств транспортно-логістичної системи України та його маркетингової підтримки в сучасних умовах. Результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто та відображені у наукових публікаціях. Із праць, опублікованих у співавторстві [2, 3, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 21, 22, 25, 26, 28, 36, 37, 40], використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача. У цій роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовувалися.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дисертації розглянуто та схвалено на 14 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних і науково-методичних конференціях та семінарах у період 2008–2016 рр., а саме: Міжнародній науково-практичній конференції науковців, викладачів, спеціалістів «Соціально-економічний розвиток сучасного суспільства» (Харків, 2008 р.); Науково-практичній конференції «Викладання маркетингу: чому і як навчати студентів для роботи в умовах невизначеного підприємницького середовища» (Київ, 2009 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи» (Харків, 2009 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальные проблемы экономического развития»

(Белгород, 2010); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічний розвиток сучасного суспільства» (Харків, 2010 р.); V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Реклама в Україні: інтеграція теорії і практики» (Київ, 2011 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні, технологічні проблеми розвитку суспільства» (Харків, 2011 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічний розвиток суспільства на засадах реалізації кластерного підходу» (Харків, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Реклама в Україні: інтеграція теорії та практики» (Київ, 2012); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг в Україні» (Київ, 2012 р.); X Mezinárodní vědecko – praktická konference «Efektivní nástroje moderních věd – 2014» (Praha, 2014); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток конкуренції та формування конкурентного середовища в Україні» (Харків, 2015 р.); Науково-практичному семінарі «Вплив педагогічної майстерності викладача на якість знань студентів ВНЗ» (Харків, 2016); III Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингова освіта в Україні» (Київ, 2016).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 42 наукові праці загальним обсягом 90,36 авт. аркушів (з яких особисто авторові належить 32,69 авт. аркушів), зокрема, 3 монографії (1 з яких одноосібна, 2 – колективні під загальною редакцією автора), 24 статті у фахових наукових виданнях (13 з яких одноосібні), що індексуються в міжнародних наукометричних базах даних, у тому числі 1 – у Scopus, 1 – у Web of Science, 11 – в Index Copernicus; 1 стаття в електронному науковому виданні, що індексується в Index Copernicus; 14 матеріалів і тез доповідей науково-практичних конференцій різних рівнів.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 480 сторінок, у тому числі основний текст роботи викладено на 378 сторінках тексту. Робота містить 23 таблиці, 31 рисунок, 8 додатків, список використаних джерел із 481 назви.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформовано мету і завдання, об'єкт та предмет дослідження, викладено наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, вказано особистий внесок здобувача та наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У **першому розділі** «Теоретико-методологічні засади розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу» уточнено понятійно-категорійний апарат за проблемою, визначено складові транспортно-логістичної системи з позицій системного підходу і маркетингової орієнтації та сучасні тенденції її розвитку; розроблено концепцію розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу та його маркетингової підтримки; удосконалено теоретико-методологічний підхід до формування транспортно-логістичного кластеру як методу інноваційного розвитку ТЛС і

підприємств у його складі та обґрунтовано застосування проектного підходу до його створення.

На підставі вивчення літературних джерел та практики функціонування підприємств ТЛС запропоновано під транспортно-логістичною системою розуміти систему, яка включає інтегровані елементи, що взаємодіють між собою з метою надання якісних транспортно-логістичних послуг для задоволення потреб споживачів на основі врахування інтересів стейкхолдерів. На основі цього визначення запропонована концептуальна модель транспортно-логістичної системи (рис.1), яка включає елементи системи (транспортну та логістичну), на вході – потреби споживачів, інтереси стейкхолдерів та ресурси, на виході – результат (задоволення потреб споживачів, інтересів стейкхолдерів та соціально-економічні результати).

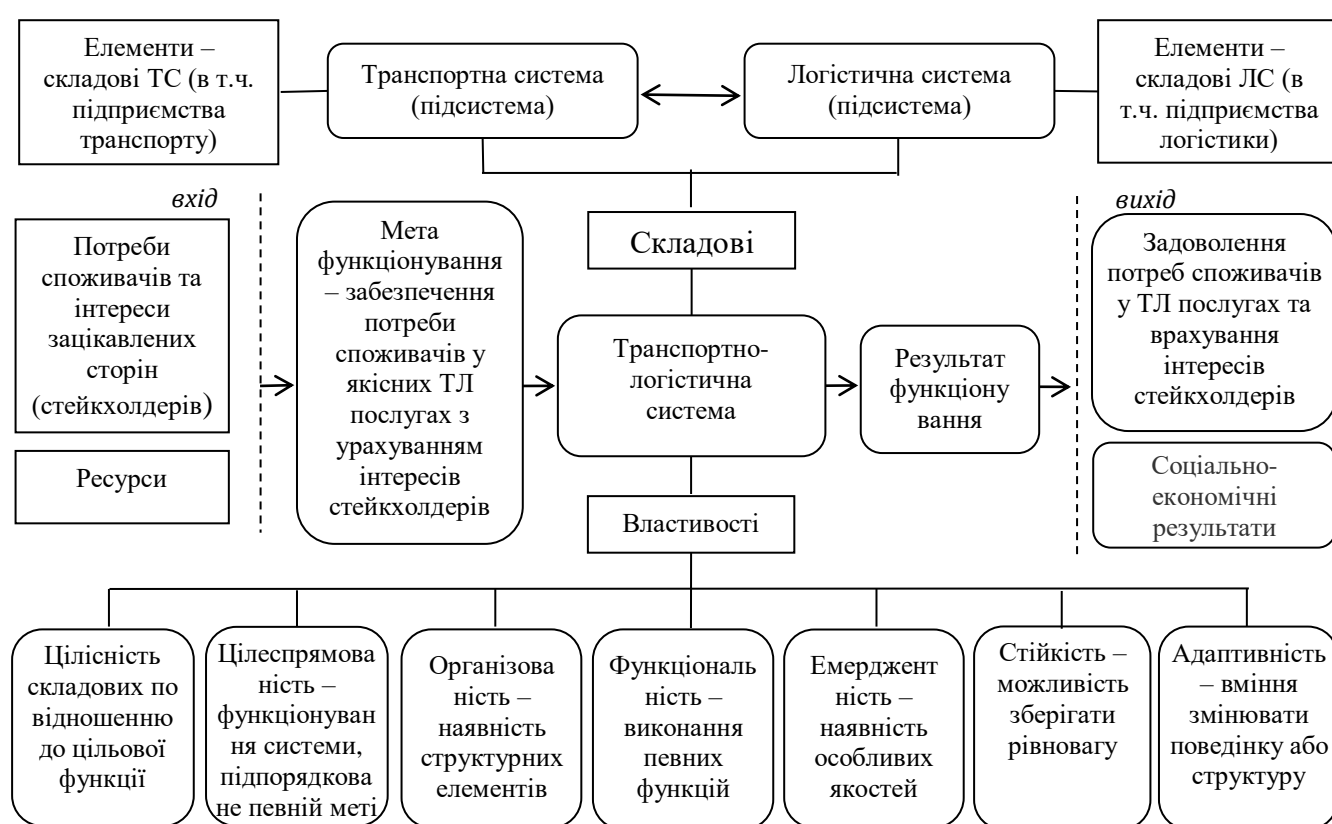


Рисунок 1 – Концептуальна модель транспортно-логістичної системи з позицій системного підходу та маркетингової орієнтації

Одним із основоположних атрибутів системного підходу є розгляд системи у її розвитку. Встановлено, що транспортно-логістична система України та підприємства у її складі розвиваються сьогодні в напрямку інтеграції у європейську та світову ТЛС за рахунок включення України у світові суспільно-економічні процеси.

Визначено, що розвиток підприємства ТЛС – це зміна його стану під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів у бік нової якості на основі пошуку та реалізації шляхів найбільш ефективної адаптації підприємства до умов існування. Особливості

розвитку підприємств ТЛС в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу пов'язані з неможливістю прогнозування майбутнього на основі минулих тенденцій, а також необхідністю постійної адаптації до умов, що швидко змінюються.

Засновуючись на особливостях сучасного світу, запропонована концептуальна модель, яка включає ключові аспекти розвитку підприємств ТЛС в умовах VUCA-світу, мету, принципи, напрямки розвитку, а також методи та інструменти їх реалізації, враховує вплив зовнішнього середовища, а також взаємозв'язок між підприємством та стейкхолдерами (рис. 2).

Метою інноваційного розвитку підприємств ТЛС є задоволення потреб споживачів у якісних транспортно-логістичних послугах та досягнення ефективних результатів на основі впровадження інновацій у технічній, технологічній, соціально-економічній сферах і управлінні з урахуванням інтересів підприємства та стейкхолдерів.

Основними принципами розвитку підприємств транспортно-логістичної системи є: цілеспрямованість, яка означає підпорядкування розвитку підприємства певній меті; системність розвитку, яка означає, що підприємство повинно розвиватися як цілісна бізнес-система, охоплюючи всі сфери діяльності та складові підприємства; інноваційність розвитку, що означає постійне впровадження інновацій у всі сфери діяльності та складові підприємства; стратегічне бачення перспектив, що означає в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу вміння передбачувати напрямки і варіанти розвитку підприємства ТЛС в залежності від ситуації, що може скластися; адаптивність до умов розвитку, що означає швидке пристосування підприємства до умов, які складаються, гнучке прийняття управлінських рішень; соціальна відповідальність бізнесу, що означає врахування інтересів стейкхолдерів підприємства ТЛС та інтересів суспільства, регіону, країни.

У сучасному світі швидкого розвитку технологічного прогресу, важливим є впровадження прогресивної техніки та технологій на підприємствах ТЛС. Це заміна рухомого складу на більш сучасний, оснащення прогресивними технічними засобами, впровадження нових технологій перевезень за рахунок сучасних можливостей, застосування цифрових технологій у всіх сферах діяльності підприємств ТЛС.

Розвиток інтеграційних процесів включає горизонтальну, вертикальну та міжнародну інтеграцію підприємств ТЛС. Визначена перспективність формування транспортно-логістичних кластерів (ТЛК) як інноваційного методу розвитку ТЛС на основі горизонтальної інтеграції підприємств, організацій. Запропонована структурна модель транспортно-логістичного кластеру, яка включає його ядро та групи стейкхолдерів (рис. 3):

$$TLK = \{CC, S\}; \quad (1)$$

$$TLK = \{CC, IS, FI, SI, EI, RA, RBI, PM, CE, SE, MB\}; \quad (2)$$

$$S = \{IS, FI, SI, EI, RA, RBI, PM, CE, SE, MB\}. \quad (3)$$

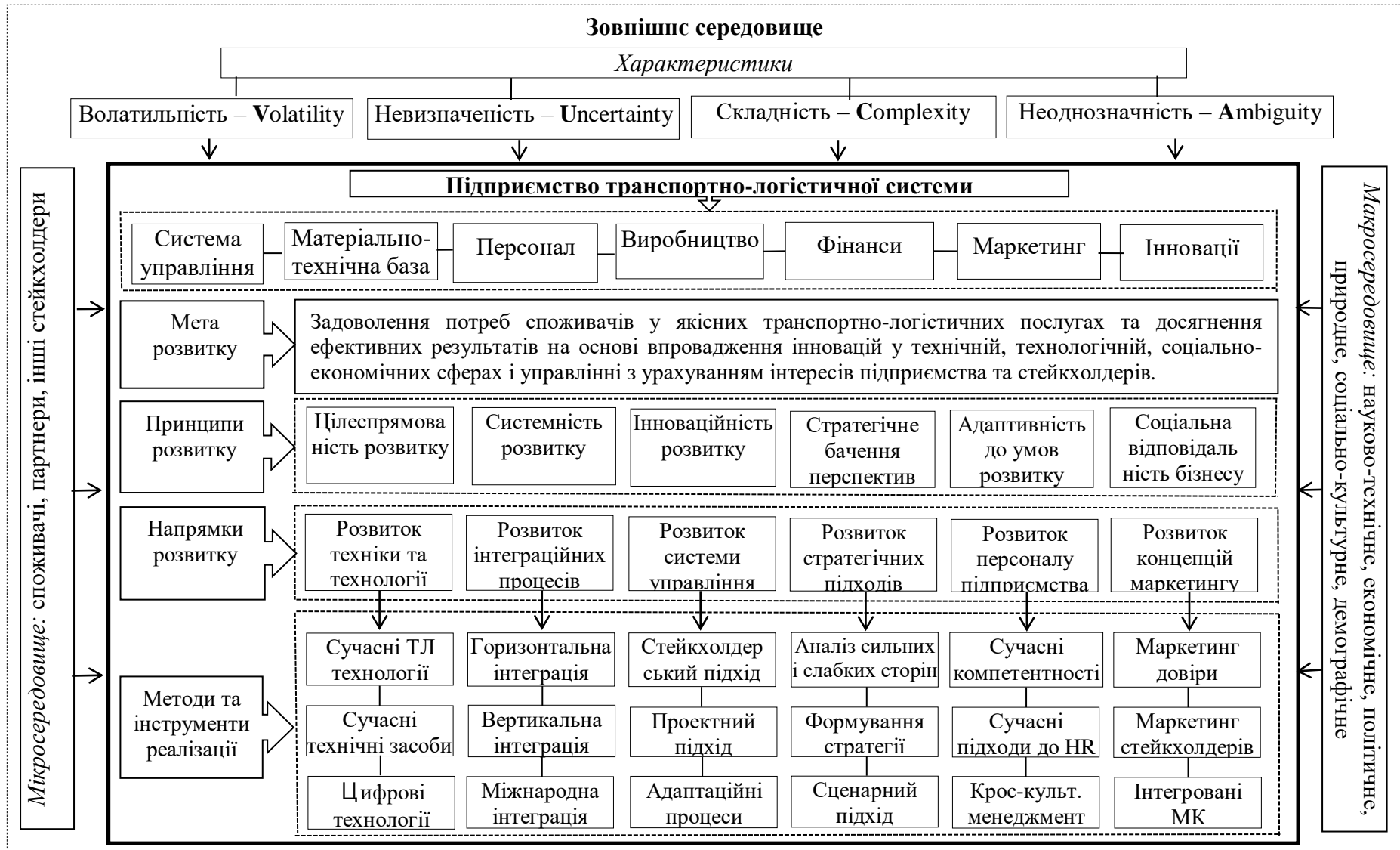


Рисунок 2 – Концептуальна модель ключових аспектів розвитку підприємства в умовах VUCA-світу



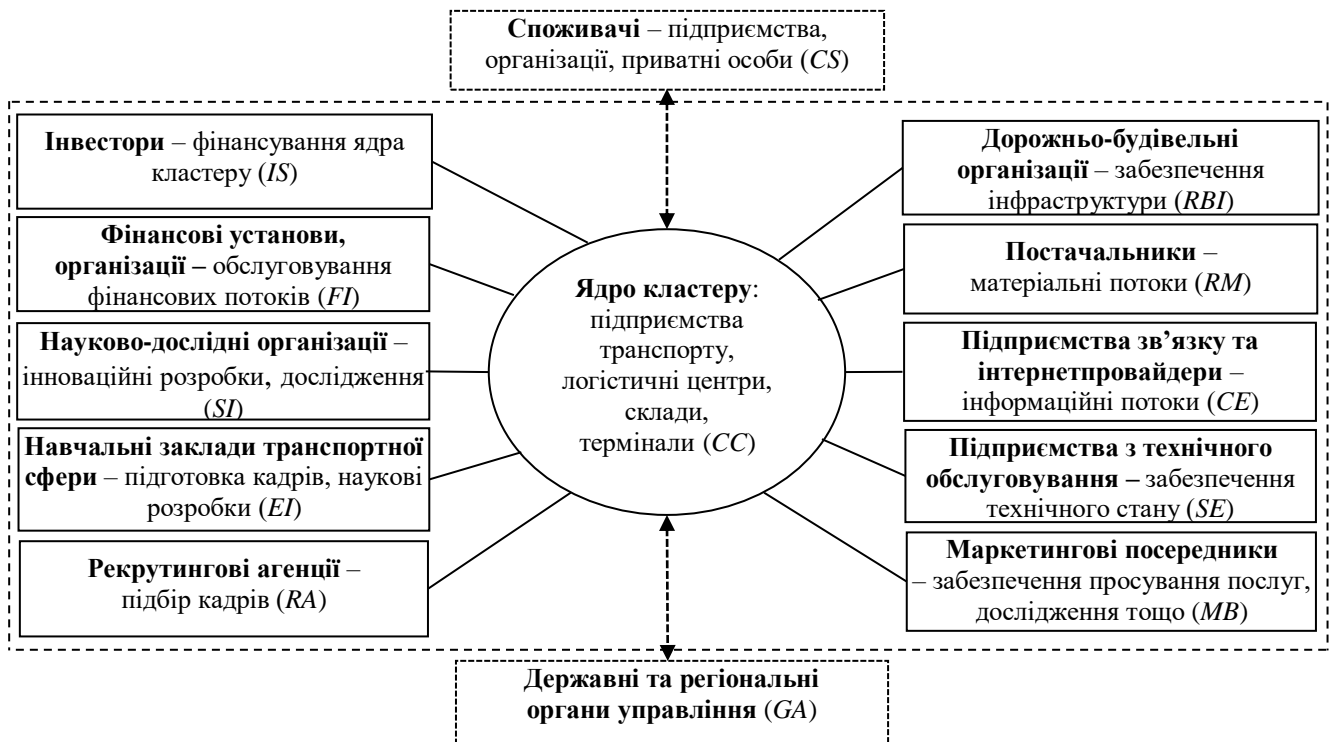


Рисунок 3 – Структурна модель транспортно-логістичного кластеру

Ядро кластеру (CC) для транспортно-логістичної системи не є одним кластеротворюючим підприємством (E). Це сукупність підприємств, організацій транспорту та логістики, які забезпечують задоволення споживачів у якісному транспортно-логістичному обслуговуванні на основі інноваційних підходів, сучасної техніки та технологій:

$$CC = \{E_i\}, \quad (4)$$

де  $i$  – кількість підприємств транспорту та логістики, що входять у ядро кластеру ( $i = 1 \dots N_i$ ). Вони не йдуть на повне злиття, а створюють механізми взаємодії, які дозволяють їм бути юридично самостійними:

$$CC = \bigcup_{i=1}^N E_i; CC = \square E_i; CC \square TLK. \quad (5)$$

Обґрунтовано використання проектного підходу до формування ТЛК. Визначено, що його створення має ознаки проекту, серед яких: спрямованість на досягнення конкретних цілей, певних результатів (задоволення потреб споживачів у транспортно-логістичних послугах); координоване виконання численних, взаємопов'язаних дій щодо створення ТЛК (менеджмент проекту, логістика); обмежена довжина в часі, з певним початком і кінцем (терміни реалізації проекту створення ТЛК); ресурсні обмеження (перелік, кількість і якість необхідних ресурсів, у тому числі матеріальних, фінансових і трудових). Розроблено схему

управління таким проектом з позицій підприємств, яка включає дев'ять сфер, та запропоновано оцінювати рівень агломерації на основі індексу Еліссона-Глайзера:

$$G_{EG_k} = \frac{\hat{a}_i (S_{ki} - S_i)^2}{1 - \hat{a}_i S_i^2}, \quad (6)$$

де  $k$  –  $k$ -тий вид діяльності або галузева приналежність інвестиційного проекту ( $k = 1, \dots, K$ );

$i$  –  $i$ -ий адміністративний суб'єкт або географічний об'єкт, на якому реалізується інвестиційний проект ( $i = 1, \dots, m$ );

$S_i$  – частка адміністративного суб'єкта або географічного об'єкта, яку він займає в конкретній галузі  $k$ ;

$S_{ki}$  – частка адміністративного суб'єкта або географічного об'єкта в загальному рівні зайнятості регіону.

Агломерація підприємств транспортно-логістичної галузі в регіоні, яка відповідає значенням індексу в проміжку від 0,02 до 0,05, є найбільш прийнятною для кластеризації. Для Харківського регіону індекс агломерації складає 0,04.

Проектування створення транспортно-логістичного кластеру потребує також оцінки рівня монополізації галузі, який може стати бар'єром для кластеризації. Його оцінку пропонується проводити на основі індексу Херфіндаля-Хіршмана:

$$H_k = \sum_{f_k=1}^{F_k} R_{f_k}^2, \quad (7)$$

де  $R_{f_k}$  – ринкова частка компанії  $f$  в галузі  $k$ ;  $F_k$  – загальне число компаній на ринку (у галузі).

Рівень конкуренції можна вважати високим при значеннях індексу нижче 0,01 (або менше 100, якщо у формулі фігурують частки ринку у %), розвиненим – при значенні до 0,05, помірним – при значенні до 0,25. Значення індексу вище 0,25 відповідають ринку з високим ступенем монополізованості.

У другому розділі «**Стратегія розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу**» удосконалено методичний підхід до комплексної оцінки сильних та слабких сторін підприємств транспортно-логістичної системи; удосконалено метод формування стратегії розвитку підприємств ТЛС в умовах VUCA-світу; розвинено методичний підхід до вертикальної інтеграції підприємств транспортно-логістичної системи на основі створення холдингів та їх клієнтоорієнтованості.

Запропонований методичний підхід до інтегрованої кількісної оцінки сильних та слабких сторін підприємств ТЛС, алгоритм якого побудовано на основі врахування усіх складових підприємства як бізнес-системи. Це дозволяє отримувати результати, які особи, що приймають рішення, зможуть використовувати для прийняття управлінських рішень. Підхід спирається на такі вимоги: розглядати підприємство як бізнес-систему; відображати ситуацію бізнес-системи у ринковому

середовищі; відображати рівень самоорганізації системи; мати базу для порівняльної оцінки; мати шкалу для оцінки.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємств ТЛС заснований на виборі напрямків оцінки (ринок і маркетинг, виробництво, фінанси, система управління, персонал, інновації) та комплексу критеріїв і показників, які їх характеризують, а також шкалюванні й визначенні бази для порівняння. Алгоритм оцінки сильних та слабких сторін підприємства ТЛС наведений на рис. 4.



Рисунок 4 – Алгоритм оцінки сильних і слабких сторін підприємства ТЛС

Визначено, що в умовах мінливості, невизначеності, складності, неоднозначності сучасного світу використання сценарного підходу є найбільш ефективним методом стратегічного планування розвитку підприємств ТЛС, тому що він краще за інші підходи дає можливість підприємствам швидко та гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до ситуації на основі розроблення варіантів стратегії.

Запропоновано метод розроблення стратегії розвитку підприємств ТЛС, який включає формулювання місії та концепції розвитку підприємства, постановку стратегічних цілей та завдань, їх деталізацію, стратегічний аналіз та безпосередньо розробку стратегії на основі методу, який спирається на маркетингову орієнтацію, стейкхолдерський підхід, ведеться за трьома рівнями та визначеними напрямками інтегровано і базується на сценарному підході. Визначені також фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на стратегію розвитку підприємств ТЛС.

На основі створення транспортно-логістичних холдингів обґрунтована доцільність вертикальної інтеграції підприємств транспортно-логістичної системи, що дасть можливість підвищити їх конкурентоспроможність, підняти на новий якісний рівень задоволення потреб споживачів, врахувати інтереси усіх зацікавлених сторін, а також гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Такі холдинги мають можливість впроваджувати інновації, які вимагають значних капітальних вкладень, і дають можливість застосовувати сучасні технологічні процеси.

Для виконання ряду централізованих функцій у структурі холдингу виділено департаменти фінансів, інновацій, маркетингу, інформації, юридичний, контролінгу, безпеки, управління кадрами; визначені функції даних підрозділів, схема взаємодії між підрозділами холдингу, а також клієнтом і холдингом у процесі надання транспортно-логістичних послуг.

Для забезпечення клієнтоорієнтованості транспортно-логістичного холдингу, а також підвищення його конкурентоспроможності обґрунтована необхідність застосування маркетингового підходу, який передбачає створення умов для комплексного обслуговування клієнтів, пропозицію послуг, які відповідають сучасним вимогам ринку, а також створення програм маркетингу, реалізація яких вплине на швидкість адаптації до умов VUCA-світу.

У **третьому розділі «Адаптація розвитку підприємств транспортно-логістичної системи до умов VUCA-світу»** розвинуто механізм адаптації розвитку підприємств ТЛС до сучасних умов та взаємодії зі стейкхолдерами у кластері; удосконалено методичний підхід щодо розвитку персоналу підприємств ТЛС в умовах VUCA-світу; розвинуто методичний підхід щодо застосування крос-культурного менеджменту як механізму адаптації розвитку підприємств транспортно-логістичної системи до умов міжнародної інтеграції.

Встановлено, що реалізація стратегії розвитку підприємств транспортно-логістичної системи потребує їх адаптації як до умов співпраці у кластерній мережі, так і до особливостей сучасного світу. Сутність адаптації полягає в тому, що процеси управління дозволяють об'єкту пристосовуватися до мінливих умов його функціонування за рахунок механізмів адаптації (організаційного й економічного).

Запропоновано використовувати в умовах VUCA-світу такі характеристики механізму адаптації, як швидкість змін, гнучкість системи і ефективність адаптації. Швидкість змін відображає те, наскільки оптимально у часі бізнес-система скористається необхідними економічними методами і засобами для пристосування до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та наскільки її стан буде адекватний умовам функціонування. Гнучкість дає можливість бізнес-системі змінювати траєкторію руху від початкового стану до оптимального з меншими зусиллями. Під ефективністю адаптації розуміється результат, який відображає зміну рівня конкурентоспроможності підприємства внаслідок застосування економічних методів і засобів впливу на бізнес-систему. Запропоновані напрямки адаптації та дії підприємства щодо застосування механізму адаптації розвитку підприємств ТЛС до сучасних умов (рис. 5).



Рисунок 5 – Дії підприємств ТЛС щодо реалізації механізму адаптації розвитку до умов VUCA-світу

Визначено, що неможливо мати стратегію розвитку і бути успішними у сучасному світі без змін в управлінні персоналом. Сучасні підприємства ТЛС повинні швидко адаптуватися до мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності умов розвитку, а їх керівники усвідомити важливість ділової репутації та значення сучасних компетентностей персоналу, які впливають на ефективність ведення бізнесу. Проведене дослідження факторів, що впливають на адаптивність персоналу підприємств ТЛС та вищих навчальних закладів, які готують персонал для них, показало залежність адаптивності персоналу до сучасних умов від рис характеру людини, віку та рівня освіти.

Серед основних компетентностей персоналу, які потрібні в умовах VUCA-світу виділені такі: гнучкість мислення та поведінки, швидкість сприйняття та обробки інформації, відчуття комфортності у ситуації нестабільності, швидкість прийняття рішень, креативність мислення, вміння працювати в команді, вміння комунікувати та викликати довіру, будувати взаємовідносини з клієнтами та партнерами, полікультурні компетенції.

Розвиток персоналу підприємств ТЛС повинен спрямовуватись на отримання потрібних компетентностей персоналу за рахунок впровадження сучасних методів навчання та підвищення кваліфікації, змін в управлінні персоналом, що впливатиме на адаптивність підприємств до умов VUCA-світу.

Доведено, що розуміння різних типів культур та особливостей їх поведінки дає змогу підприємствам транспортно-логістичної системи будувати ефективні ділові комунікації у міжнародному бізнесі, розширювати межі співробітництва, створювати позитивний міжнародний імідж і, як результат, швидко адаптацію до сучасних умов розвитку. Це потребує застосування крос-культурного менеджменту на підприємствах транспортно-логістичної системи.

Визначено, що для розвитку крос-культурного менеджменту підприємства ТЛС повинні: створити систему управління крос-культурними особливостями співробітників; адаптувати глобальну корпоративну стратегію підприємств ТЛС і кластеру в цілому до особливостей регіонів співпраці; вдосконалити корпоративні етичні кодекси з урахуванням кодексу міжкультурної комунікації; скласти систему навчання персоналу полікультурним компетентностям на основі активних і дистанційних форм навчання; створити систему оцінки полікультурних компетентностей персоналу; забезпечити лояльність і полегшення спілкування персоналу в умовах міжнародного бізнес-середовища за допомогою створення умов для вивчення іноземних мов та удосконалення знань, умінь та навичок з теорії та практики міжкультурної комунікації. Це дає підприємствам принципово нові конкурентні переваги, засновані на знаннях особливостей системи менеджменту та організаційної поведінки представників місцевих бізнес-культур.

У четвертому розділі «Маркетингова підтримка розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу» розвинуті теоретико-методологічні аспекти маркетингової підтримки розвитку підприємств у транспортно-логістичному кластері в умовах сучасного світу; розроблені концептуальні засади розвитку маркетингу довіри на підприємствах транспортно-логістичної системи; розроблені теоретико-методологічні та методичні засади розвитку маркетингу стейкхолдерів на підприємствах транспортно-логістичної системи.

Визначено, що маркетингова підтримка – це процес забезпечення розвитку підприємств в умовах VUCA-світу за допомогою сучасних концепцій маркетингу та його інструментів з метою забезпечення реалізації інтересів підприємства та усіх зацікавлених сторін на основі відносин довіри.

Маркетингова підтримка потребує роботи у трьох напрямках:

- маркетингова підтримка розвитку регіонів розміщення кластеру;
- маркетингова підтримка розвитку кластеру;
- маркетингова підтримка розвитку підприємств транспортно-логістичної системи, що входять у кластер.

Перший напрямок реалізується за рахунок впровадження маркетингу територій, реалізація якого можлива за допомогою створення регіональних маркетингових центрів.

Реалізація другого напрямку потребує сприятливих умов для реалізації ефективного комплексу маркетингу за допомогою створення маркетингової структури даного кластерного утворення, якому підприємства транспортно-логістичної системи віддають на аутсорсинг певні функції.

Маркетингову підтримку розвитку підприємств транспортно-логістичної системи запропоновано здійснювати за допомогою таких концепцій, як маркетинг взаємодії, маркетинг довіри та маркетинг стейкхолдерів, які відповідають сучасним вимогам VUCA-світу. Їх взаємозв'язок та сутність наведені на рис. 6.

Результати дослідження підприємств транспортно-логістичної системи відносно застосування сучасних концепцій маркетингу показали такі результати.

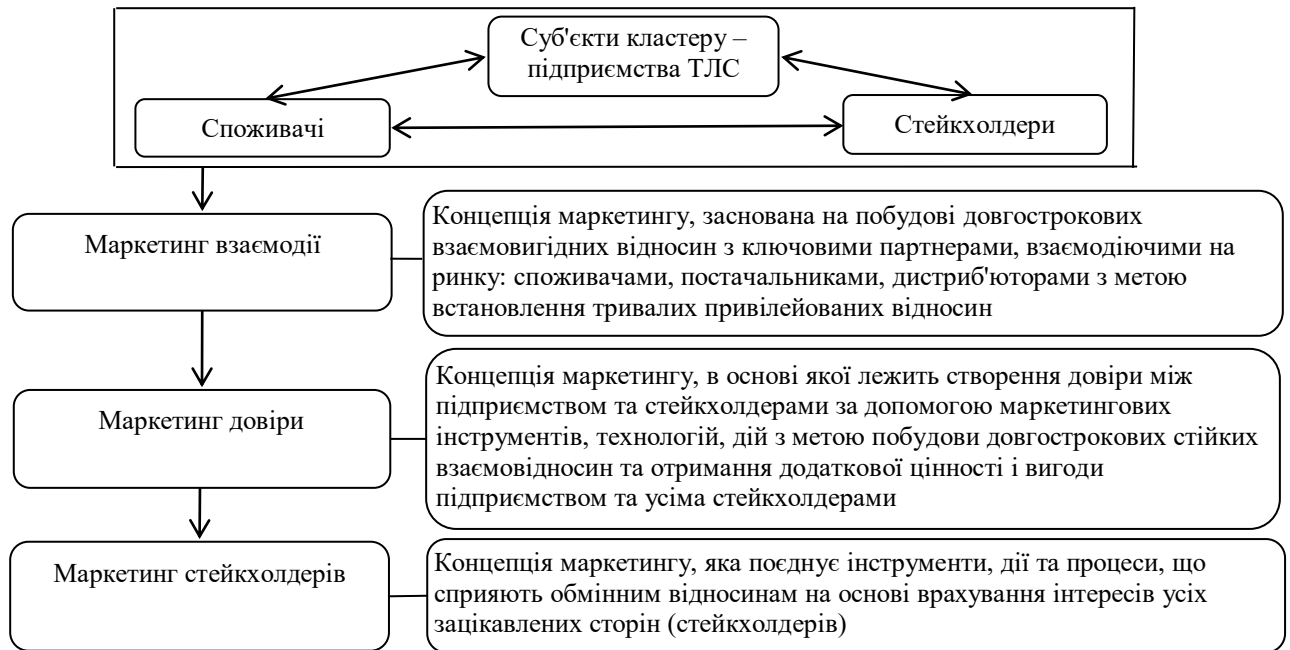


Рисунок 6 – Розвиток концепцій маркетингу на підприємствах ТЛС

Усі підприємства у більшій чи меншій мірі застосовують концепцію традиційного маркетингу, яка для них зрозуміла, хоча визнають, що не всі інструменти використовуються. Маркетинг взаємодії підприємства застосовують лише частково. Це створення програм лояльності, налагодження довгострокових взаємовідносин із споживачами. Про концепції маркетингу довіри та маркетингу стейкхолдерів підприємства не мають інформації і тому не розвивають їх. Факторами, що стримують розвиток цих концепцій, є низький рівень довіри у сучасному бізнесі в Україні, а також те, що корпоративні культури підприємств ТЛС не націлені у повній мірі на врахування інтересів стейкхолдерів у процесі співпраці.

Встановлено, для того, щоб побудувати відносини довіри підприємство ТЛС повинно дотримуватися таких положень: усі маркетингові стратегії підприємства повинні бути націлені на виникнення та розвиток довіри; в основу формування довіри підприємствам ТЛС потрібно покласти принцип клієнтоорієнтованості; довіра формується поступово, зростаючи з часом, тому укріплювати довіру потрібно реальними діями, які приносять користь споживачу. У розвитку довіри важливу роль відіграють комунікації та корпоративна культура.

Формування маркетингу довіри проходить певні етапи, пов'язані з розвитком довіри. Їх реалізація потребує маркетингових дій, має певні результати та передбачає оцінку отриманих результатів (рис. 7).

Оцінка рівня довіри може проводитися, як за однією транзакцією, так і на основі сукупності транзакцій, що дасть більш достовірний результат:

$$T_j = \frac{\sum_{i=1}^n W_i}{n_j}, \quad (8)$$



де  $T_j$  – ступінь довіри  $j$  – споживача до підприємства;

$n$  – кількість трансакцій з  $j$  – споживачем;

$W_i$  – результат взаємодії споживача з підприємством за кожною трансакцією, оцінений споживачем у відносному обчисленні на основі співвідношення бальної оцінки за шкалою (від 1 до 10) до максимальної кількості балів (10).



Рисунок 7 – Концептуальна модель розвитку маркетингу довіри на підприємствах транспортно-логістичної системи

Доведено, що в умовах сучасного світу та співпраці у кластері важливим стає застосування стейкхолдерського підходу в управлінні підприємством і на його основі розвиток маркетингу стейкхолдерів. В основу стейкхолдерського підходу покладено розуміння того, що у співпраці можна добитися більшого успіху, ніж тільки у конкуренції.

Маркетинг стейкхолдерів для підприємств транспортно-логістичної системи є більш складним, ніж виключно клієнтоорієнтований маркетинг, так як охоплює окрім інтересів споживачів інтереси усіх інших зацікавлених сторін. Він визнає, що стейкхолдери взаємодіють прямо або побічно між собою та впливають на доходи підприємства.

Враховуючи особливості маркетингу стейкхолдерів, розроблено концептуальну модель його розвитку на підприємствах транспортно-логістичної системи у кластерній мережі (рис. 8).

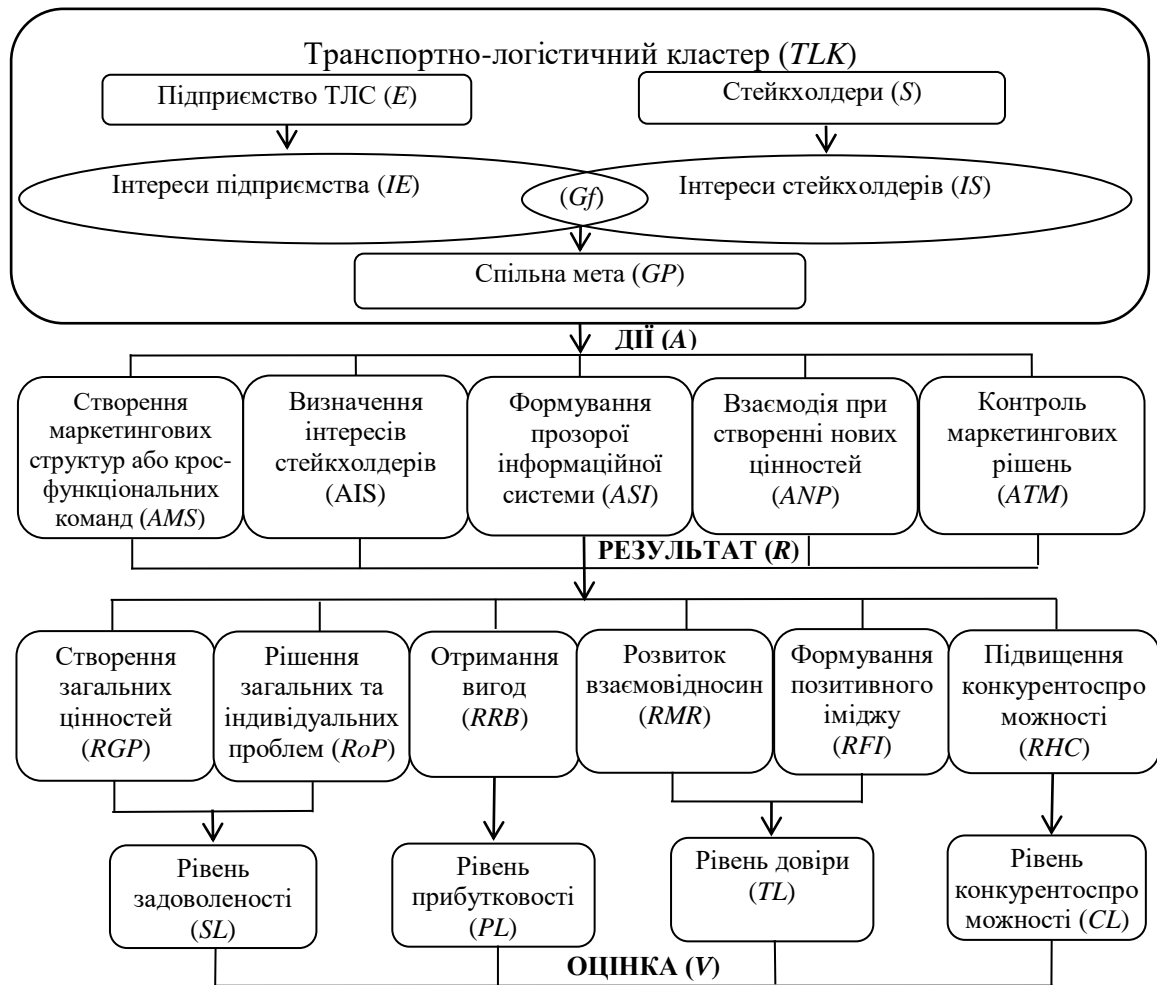


Рисунок 8 – Концептуальна модель розвитку маркетингу стейкхолдерів на підприємствах ТЛС, що співпрацюють у кластері

Впровадження маркетингу стейкхолдерів на підприємствах ТЛС потребує формування системи взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами на основі визначення спільних інтересів ( $Gf$ ) і загальної мети ( $GP$ ), а також сумісних дій щодо її досягнення ( $A$ ):

$$Gf \square (IE \square IS); \quad (9)$$

$$A = AMS \dot{\cup} AIS \dot{\cup} ASI \dot{\cup} ANP \dot{\cup} ATM. \quad (10)$$

Це стає можливим за рахунок формування прозорості інформаційної системи, налагодження ефективних комунікацій, проведення переговорів, мотивування поведінки стейкхолдерів, сумісному контролю маркетингових дій.

Результатом впровадження маркетингу стейкхолдерів ( $R$ ) є створення загальної сумісної цінності у вигляді якісних транспортно-логістичних послуг, досягнення загальних і індивідуальних інтересів та ефективне вирішення проблемних ситуацій, отримання вигод у вигляді фінансових надходжень та налагодження довірчих взаємовідносин у стейкхолдерській мережі:

$$R = RGP \dot{\cup} RoP \dot{\cup} RRB \dot{\cup} RMR \dot{\cup} RFI \dot{\cup} RHC. \quad (11)$$

Доведено, що в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу розвиток маркетингу стейкхолдерів сприятиме також підвищенню конкурентоспроможності підприємств ТЛС. Конкурентоспроможність буде залежати від ефективності управлінських процесів, маркетингових дій та спроможності його учасників ефективно використовувати можливості, які дає співпраця у кластерній мережі, в тому числі у сфері ресурсів, знань, оперативності управління, маркетингових можливостей:

$$CL = f(A_i). \quad (12)$$

Оцінка результатів розвитку маркетингу стейкхолдерів ( $V$ ) на підприємствах транспортно-логістичної системи потребує якісних і кількісних показників. Серед них у якості основних виділені такі показники, які пов'язані з цілями підприємства і його стейкхолдерів. У першу чергу, це – рівень задоволення від співпраці ( $SL$ ):

$$SL \square (RGP \square RoP). \quad (13)$$

По-друге, рівень прибутковості ( $PL$ ), який залежить від ефективності співпраці усіх суб'єктів мережі:

$$PL = f(ANP). \quad (14)$$

По-третє, зростання рівня довіри ( $TL$ ) до суб'єктів співпраці на основі збігу заяв та реальних дій:

$$TL \square (RMR \square RFI). \quad (15)$$

У четверте, зростання рівня конкурентоспроможності підприємства й усіх його стейкхолдерів ( $CL$ ):

$$V = SL \dot{\cup} PL \dot{\cup} TL \dot{\cup} CL. \quad (16)$$

Визначено, що впровадження концептуальної моделі розвитку маркетингу стейкхолдерів на підприємствах транспортно-логістичної системи потребує ефективного механізму його реалізації. Для того, щоб модель запрацювала, повинні бути включені три складові механізму, це – організаційний механізм, механізм планування і реалізації маркетингових дій та економічний механізм. Щодо організаційного механізму, для реалізації маркетингу стейкхолдерів у структурі кластеру можуть створюватися крос-функціональні команди або маркетингові структури, що взаємодіють між собою для врахування інтересів стейкхолдерів. Механізм планування та реалізації маркетингових дій, заснований на виявленні груп

стейкхолдерів та складанні їх профілів, виявленні спільних маркетингових інтересів, формуванні прозорої інформаційної системи, налагодженні ефективного діалогу для визначення спільних позицій відносно інструментів маркетингу, проведенні стратегічного та оперативного контролю за реалізацією маркетингових заходів, наданні оцінки результатам розвитку маркетингу стейкхолдерів.

Економічний механізм розвитку маркетингу стейкхолдерів реалізується за рахунок спільної роботи над ефективним використанням ресурсів, зниженням собівартості послуг, у тому числі за рахунок визначення оптимальних маршрутів перевезення, оптимізації складських витрат; запровадження результатів маркетингових досліджень для більшого задоволення споживачів і на цій основі розвитку довгострокових взаємовідносин, покращення фінансово-економічних показників, збільшення прибутків стейкхолдерів. Узгодження маркетингових дій стейкхолдерів щодо досягнення спільної мети сприяє синергетичному ефекту у зростанні прибутковості транспортно-логістичного бізнесу.

У п'ятому розділі **«Маркетингові комунікації як інструмент підтримки розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу»** удосконалено модель комунікаційного процесу як засобу впливу на поведінку споживачів та інших стейкхолдерів у процесі маркетингової підтримки розвитку підприємств ТЛС, розвинуто механізм використання інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу, удосконалено механізм застосування діджитал-комунікацій як інструменту маркетингової підтримки розвитку підприємств транспортно-логістичної системи.

Доведено, що маркетингова підтримка розвитку підприємств ТЛС потребує застосування такого потужного інструменту, як маркетингові комунікації. З метою підвищення ефективності комунікаційного процесу запропонована його модель, яка заснована на стейкхолдерському підході, включає бар'єри сприйняття, потребує комплексного застосування ціннісного підходу, лінгвістичних конструкцій та креативного підходу до створення комунікаційних звернень, враховує корпоративні та індивідуальні цінності при прийнятті рішень, а також відображає задоволеність стейкхолдерів та підприємства ТЛС (рис. 9).

Визначено, що в сучасних умовах розвитку досягти ефективних комунікацій можливо за рахунок врахування множини факторів, які впливають на поведінку споживачів, у тому числі глибинних, заснованих на цінностях споживачів та інших стейкхолдерів.

Для створення якісного контенту, який дозволить підняти на новий рівень взаєморозуміння між підприємствами ТЛС та стейкхолдерами і, в першу чергу, споживачами, в маркетингових комунікаціях доцільно використовувати лінгвістичні конструкції, засновані на використанні технології визначення метапрограмного профілю цільових аудиторій, тобто виявленні їх властивостей, фільтрів уваги і певних стратегій мислення.

Креативна складова інформаційного контенту, що відправляється підприємством ТЛС до стейкхолдерів, забезпечує ефективне сприйняття інформації цільовою аудиторією, долаючи бар'єри та забезпечуючи виразність контенту серед значного інформаційного потоку. Нестандартний підхід викликає у отримувача

інформації інтерес до неї, пробуджує певні емоції. А емоційна складова впливає на швидке сприйняття контенту.

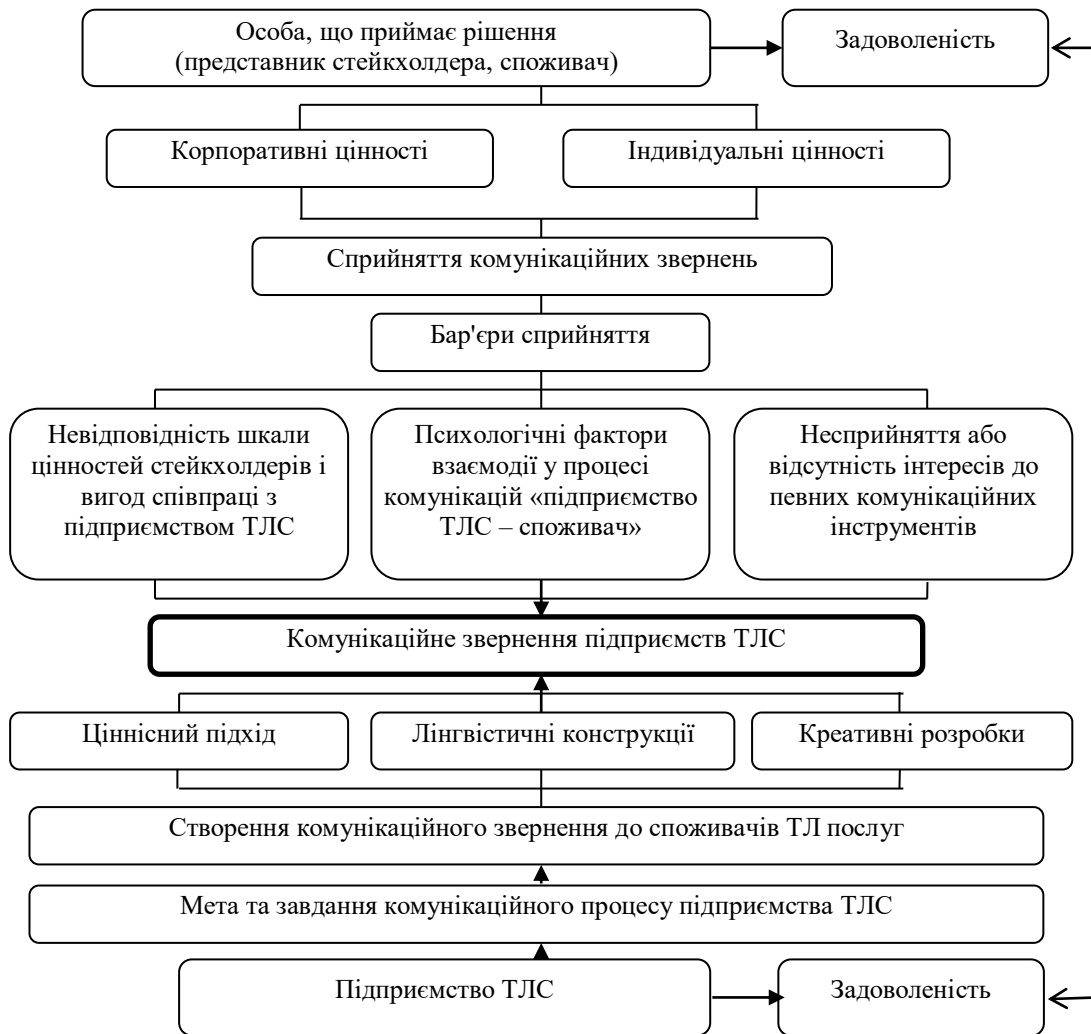


Рисунок 9 – Модель комунікаційного процесу підприємства та стейкхолдерів

Визначено, що в умовах VUCA-світу змінюється ідеологія маркетингових комунікацій, вони стають більш інтегрованими за рахунок зняття обмежень, які існували раніше, внаслідок швидкого розвитку технологій. Щоб бути ефективними, маркетингові комунікації повинні таким чином інтегруватися в процес передачі інформації, щоб стати помітними і запам'ятовуватися, давати швидку віддачу, гнучко змінюватися під конкретну ситуацію, що складається, використовувати технології, націлені на отримання синергетичного ефекту від інтеграції, та потребує ефективного управління на основі врахування інтересів підприємства та споживачів.

Досліджено використання різних джерел інформації для вибору підприємств ТЛС, яке показало, що перевагу для розміщення реклами в сучасних умовах мають сайти підприємств, спеціалізовані біржі та контекстна реклама в інтернеті, а також рекомендації знайомих, реклама в соціальних мережах та мобільна реклама.

Засновуючись на результатах досліджень, визначено механізм застосування інструментів діджитал-комунікацій, який сприятиме розвитку підприємств

транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу (рис. 10). Під механізмом, у даному випадку, розуміється сукупність інструментів та дій, які сприяють маркетинговій підтримці розвитку підприємств ТЛС.

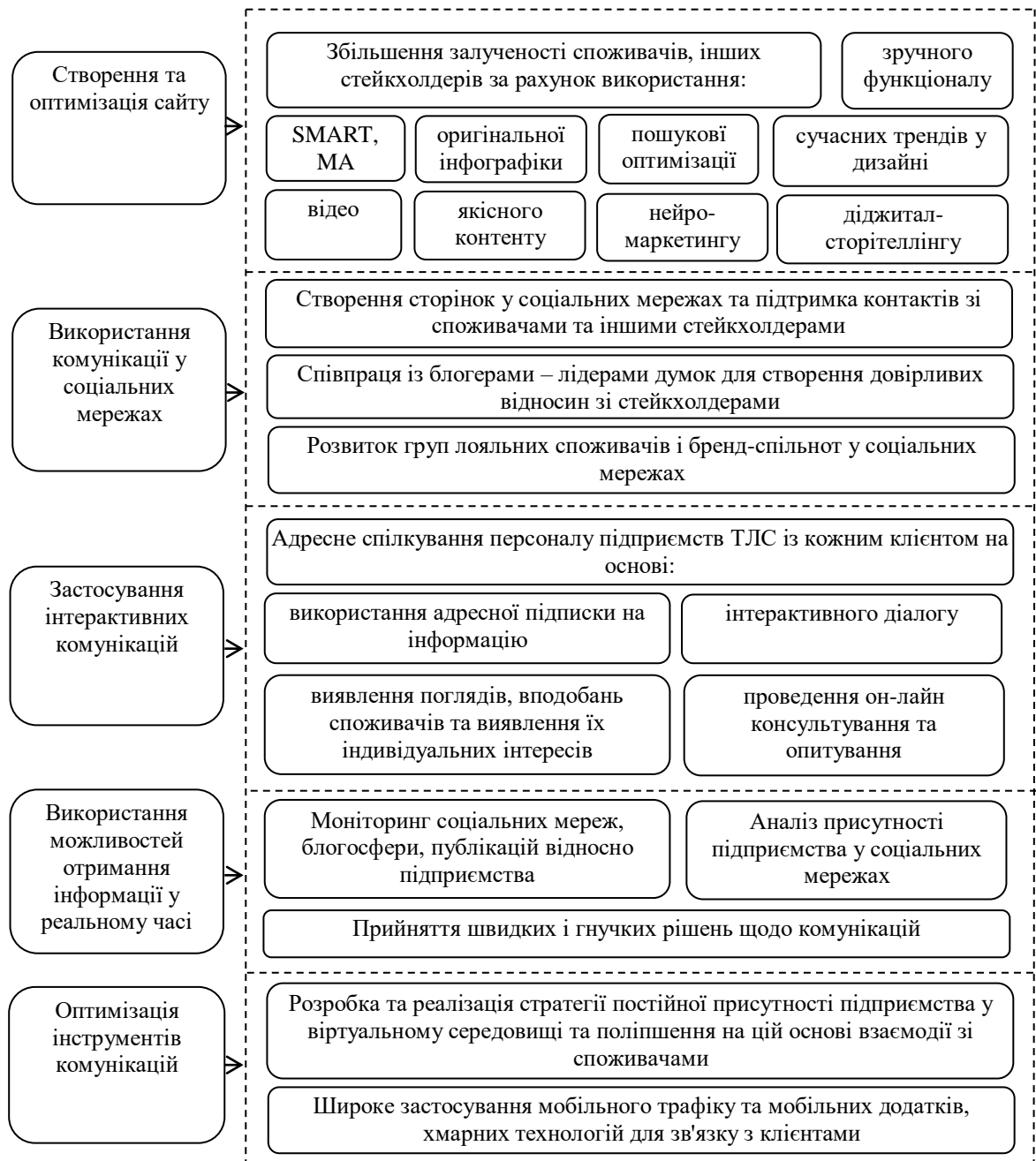


Рисунок 10 – Механізм застосування інструментів діджитал-комунікацій підприємствами транспортно-логістичної системи

Реалізація механізму застосування діджитал-комунікацій дозволить використовувати можливості, які надають цифрові технології, у тому числі швидко налагоджувати комунікації між підприємством, споживачами та іншими стейкхолдерами, приймати гнучкі рішення, постійно бути на зв'язку, відстежувати свої заявки. Застосування діджитал-комунікацій сприяє залученню споживачів, розвитку довіри між підприємством та його стейкхолдерами.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано нове вирішення науково-прикладної проблеми розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу. Результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

1. Транспортно-логістична система є однією з найважливіших частин економіки України, що пов'язано з великими можливостями впливу на інші сфери економічної діяльності, міжнародні зв'язки, розвиток національних та глобальних ринків. З метою розроблення теоретико-методологічних та методико-прикладних засад розвитку підприємств транспортно-логістичної системи України та його маркетингової підтримки в сучасних умовах уточнено категорійний апарат щодо транспортно-логістичної системи, під якою розуміється система, яка включає інтегровані елементи, що взаємодіють між собою з метою надання якісних транспортно-логістичних послуг для задоволення потреб споживачів на основі врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Основними елементами такої системи є підприємства. Тенденціями, які характеризують розвиток підприємств ТЛС України в умовах сучасного світу, є інтеграційні процеси, впровадження інновацій, зміни у транспортних технологіях та системі управління. Отримані результати дозволять підприємствам ТЛС прогнозувати перспективи свого розвитку в умовах сучасного світу та впроваджувати необхідні дії щодо їх реалізації.

2. Визначено, що одним із первинних, а, отже, основоположних атрибутів системного підходу є неприпустимість розгляду об'єкта поза його розвитком, під яким у роботі розуміється незворотна, спрямована, закономірна зміна системи у часі, в результаті якої виникає нова якість або стан об'єкта. Доведено, що проблеми розвитку підприємств ТЛС пов'язані з умовами сучасного світу, який характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (VUCA-світ). Особливості VUCA-світу унеможливають прогнозування майбутнього на основі минулих тенденцій, а також потребують постійної адаптації до умов, що швидко змінюються. Ґрунтуючись на цьому, розроблена концепція розвитку підприємств ТЛС в умовах VUCA-світу на засадах горизонтальної та вертикальної інтеграції, застосування адаптивних механізмів, заснованих на швидкості, гнучкості та ефективності адаптації, змінах в управлінні персоналом, розвитку крос-культурного менеджменту, стейкхолдерського підходу, поєднання сучасних концепцій маркетингу – маркетингу довіри та маркетингу стейкхолдерів та сучасних підходів у застосуванні маркетингових комунікацій. Концепція дає можливість підприємствам ТЛС комплексно розглядати перспективи свого розвитку та гнучко корегувати дії у залежності від ситуації, що складається.

3. Одним із напрямків інноваційного розвитку підприємств ТЛС є їх інтеграція на основі створення транспортно-логістичного кластеру. З огляду на це, удосконалено теоретико-методологічний підхід щодо формування транспортно-логістичного кластеру на основі використання стейкхолдерського та проектного підходів, запропонована структурна модель кластеру, яка включає ядро – сукупність підприємств, організацій, які задовольняють потреби споживачів у транспортно-



логістичних послугах та підприємства, організації, приватні особи, які обслуговують ядро кластеру у фінансовій, матеріальній, кадровій, маркетинговій, інформаційній та інших сферах. Модель дозволяє виявити стейкхолдерів для узгодження їх інтересів та налагодження довгострокових взаємовигідних відносин. Для створення ТЛК обґрунтовано застосування проектного підходу, який заснований на досягненні конкретних цілей, певних результатів, координованому виконанні численних, взаємопов'язаних дій зі створення ТЛК, обмеженні у часі і ресурсному забезпеченні і дає можливість підприємствам ефективно використовувати інвестиційні можливості проекту.

4. З метою орієнтації на розвиток конкурентоспроможності підприємств у VUCA-світі удосконалено методичний підхід щодо комплексної кількісної оцінки сильних та слабких сторін підприємств ТЛС, який розглядає підприємство як бізнес-систему, відображає ситуацію бізнес-системи в ринковому середовищі та рівень її самоорганізації, визначає напрямки та критерії оцінки, базу та шкали для порівняльної оцінки. Підхід заснований на виборі напрямків оцінки (ринок, виробництво, фінанси, маркетинг, система управління, персонал, інновації) та комплексу критеріїв і показників, які їх характеризують, шкалюванні і визначенні бази для порівняння. Він є теоретичною основою проведення аналітичної роботи і дозволяє підприємствам виявляти свої сильні і слабкі сторони, що дає можливість сконцентрувати увагу на подальшому розвитку сильних сторін, які дозволяють адаптуватися до умов VUCA-світу та усуненні проблем, пов'язаних зі слабкими сторонами, які не дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

5. Доведено, що стратегічне управління та планування розвитку підприємств в умовах VUCA-світу потребують використання підходів, які дозволяють швидко та ефективно реагувати на зміни. З огляду на це, удосконалено метод формування стратегії розвитку підприємств ТЛС в умовах VUCA-світу, який, на відміну від існуючих, включає три рівні розроблення стратегії (корпоративний, бізнесовий, функціональний), ведеться за визначеними напрямками інтегровано, застосовує сценарний підхід та маркетингову орієнтацію стратегії. Це дає можливість підприємствам в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу формувати варіанти стратегії розвитку, які дозволяють гнучко реагувати на ситуації, сприяють ефективній інтеграції стратегій різних напрямків діяльності підприємства і врахують фактори, що впливають на кожен із стратегічних рівнів і на стратегію в цілому, а також сприяють успішній її реалізації.

6. Встановлено, що для успішного розвитку підприємств ТЛС в умовах VUCA-світу, окрім горизонтальної інтеграції, доцільним є використання також вертикальної інтеграції. З метою її реалізації удосконалено методичний підхід до вертикальної інтеграції підприємств ТЛС на основі створення холдингів та їх клієнтоорієнтованості. Визначена структура таких холдингів, основні засади їх формування, централізовані функції, для виконання яких у структурі холдингів створюються департаменти фінансів, інновацій, маркетингу, інформації, юридичний, контролінгу, безпеки, управління кадрами. Для забезпечення клієнтоорієнтованості запропоновані напрямки маркетингової роботи. Реалізація

вертикальної інтеграції дає можливість підприємствам ТЛС ефективно використовувати інвестиційні можливості, сучасні технології, гнучко реагувати на ситуації, що складаються, а також створювати умови для комплексного і якісного обслуговування споживачів.

7. На підставі теоретичного аналізу системи управління розвинений механізм адаптації розвитку підприємств ТЛС до умов VUCA-світу на основі використання адаптивності як властивості механізму управління, що включає організаційну й економічну складову та характеризується такими показниками, як швидкість адаптації, гнучкість системи управління та ефективність адаптації. Для підвищення ефективності адаптації визначена роль маркетингу, запропоновані необхідні зміни в поведінці менеджменту та персоналу підприємств, а також алгоритм вибору стратегії розвитку у деякому просторі альтернативних станів, яка буде адаптована до збурювання системи під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища. Запропоновані дії щодо маркетингу та інновацій, ефективної кадрової політики, координації усіх дій підприємства та залучення консультантів для вирішення ключових питань сприятимуть адаптації підприємства до умов VUCA-світу, в тому числі в напрямку взаємодії з партнерами по кластеру та іншими стейкхолдерами.

8. Визначено, що неможливо мати стратегію розвитку підприємства і бути успішними у VUCA-світі без змін в управлінні персоналом. Проведене дослідження факторів, що впливають на адаптивність персоналу підприємств ТЛС до умов VUCA-світу, показало залежність здатності до професійної адаптації від рис характеру людини, віку та рівня освіти. Це дозволило удосконалити методичний підхід щодо розвитку персоналу на основі визначення потрібних компетентностей, напрямків їх розвитку та дій підприємства щодо їх реалізації. Серед основних компетентностей персоналу, які потрібні в умовах VUCA-світу визначені такі: гнучкість мислення та поведінки, швидкість сприйняття та обробки інформації, швидкість прийняття рішень, креативність мислення, вміння працювати в команді, вміння комунікувати та викликати довіру, будувати взаємовідносини з клієнтами та партнерами по кластеру, полікультурна компетентність. Розвиток персоналу підприємств ТЛС повинен спрямовуватися на отримання потрібних компетентностей за рахунок впровадження сучасних методів навчання, творчого розвитку персоналу та підвищення кваліфікації. Застосування такого підходу до управління персоналом надасть підприємству значних переваг у можливостях адаптації до швидких змін та невизначеності.

9. Доведено, що участь працівників підприємств ТЛС у міжкультурній комунікації в умовах глобалізації ринку, європейської інтеграції потребує нового підходу до управління кадрами, який базується на засадах крос-культурного менеджменту. Для реалізації можливостей крос-культурного менеджменту як складової механізму адаптації розвитку підприємств транспортно-логістичної системи до умов міжкультурних комунікацій розвинуто методичний підхід щодо його застосування на основі формування полікультурної компетентності персоналу, використання зведеної адаптивної формули, яка дозволяє виводити відмінні риси тієї або іншої культурної групи і з найменшими витратами часу та найменшим

ризиком помилки виробляти зразкову лінію поведінки при взаємодії з певною культурною групою. Визначені завдання, які потрібно вирішити для застосування крос-культурного менеджменту в умовах VUCA-світу, дозволять підприємству швидко адаптуватися до сучасних умов розвитку та міжкультурних комунікацій.

10. Обґрунтовано, що розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу та кластерної мережі потребує маркетингової підтримки за рахунок використання адаптивних можливостей сучасних концепцій маркетингу. З огляду на вищезазначене, розвинуто теоретико-методологічні аспекти маркетингової підтримки розвитку підприємств у транспортно-логістичному кластері на основі визначення її сутності, складових, особливостей застосування в умовах VUCA-світу. Так, у роботі маркетингова підтримка розглядається як процес забезпечення розвитку підприємств за допомогою сучасних концепцій маркетингу та його інструментів з метою реалізації інтересів підприємства та усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на основі відносин довіри. Визначені напрямки маркетингової підтримки на основі поєднання таких аспектів, як маркетингова підтримка розвитку регіонів розміщення ТЛК, маркетингова підтримка розвитку ТЛК та маркетингова підтримка розвитку підприємств у ТЛК, що сприятиме отриманню синергетичного ефекту за рахунок сумісного впливу ефективності розвитку кожного із суб'єктів маркетингової підтримки.

11. Визначено, що в сучасному світі довіра є ключовим фактором розвитку бізнесу та взаємовідносин між підприємством, споживачами та іншими стейкхолдерами. Вона надає нових можливостей у стосунках, співпраці за рахунок отримання певних преференцій та кредиту довіри. З метою розвитку маркетингу довіри на підприємствах ТЛС розроблені його концептуальні засади та запропонована модель, яка включає: принципи, що дають можливість побудувати ефективний маркетинг довіри та отримати додаткову цінність і вигоди підприємствами та їх стейкхолдерами; інструменти маркетингу, які мають свою специфіку; методи та технології досягнення довіри; етапи формування довірчих відносин між підприємством і стейкхолдерами; маркетингові дії та результати їх впровадження. Під маркетингом довіри у роботі розуміється концепція маркетингу, в основу якої покладено створення довіри між підприємством та стейкхолдерами за допомогою маркетингових інструментів, технологій, дій з метою побудови довгострокових стійких взаємовідносин та отримання додаткової цінності і вигоди підприємством та усіма стейкхолдерами. Застосування запропонованої концепції дозволить підприємствам ТЛС підвищити довіру до себе, створити позитивну репутацію та забезпечити економічне зростання.

12. Доведено, що в умовах співпраці у кластерній мережі необхідний більш широкий погляд на маркетинг, який виходить за межі споживачів як єдиних центрів побудови взаємовідносин, і зосереджує увагу на всіх зацікавлених у співпраці сторонах, що прямо або опосередковано впливають на ефективність надання транспортно-логістичних послуг. У зв'язку з цим розроблені теоретико-методологічні та методичні засади розвитку маркетингу стейкхолдерів на підприємствах ТЛС в умовах VUCA-світу, визначені принципи його формування, запропонована концептуальна модель, яка заснована на співпраці підприємства і

його стейкхолдерів для досягнення спільної мети, отриманні результатів та їх оцінці. Маркетинг стейкхолдерів – це концепція маркетингу, яка поєднує інструменти, дії та процеси, що сприяють обмінним відносинам на основі врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). З метою ефективної реалізації маркетингу стейкхолдерів запропонований механізм, який включає три складових: організаційну, планування і реалізації дій та економічну; визначені основні етапи роботи підприємств з впровадження маркетингу стейкхолдерів, а також запропоновано використання агентно-орієнтованого моделювання для його реалізації. Використання маркетингу стейкхолдерів дасть можливість підприємствам розвинути довгострокові партнерські взаємовідносини з усіма стейкхолдерами та бути більш конкурентоспроможними в умовах VUCA-світу.

13. Встановлено, що великий обсяг інформації, який впливає на споживачів із різних джерел, створює перешкоди в комунікаційних каналах. Це ускладнює донесення певного повідомлення від відправника (підприємства ТЛС) до одержувача (потенційного споживача або іншого стейкхолдеру), так як воно губиться в загальному інформаційному потоці. З метою більш ефективного застосування маркетингових комунікацій удосконалено модель комунікаційного процесу між підприємством та стейкхолдерами, яка дозволяє більш ефективно впливати на поведінку споживачів та інших стейкхолдерів у процесі маркетингової підтримки розвитку підприємств ТЛС. Модель включає комплексне застосування ціннісного підходу, лінгвістичних конструкцій та креативних розробок. Такий підхід дає можливість підприємствам, апелюючи до цінностей споживачів, привертаючи увагу креативними розробками та використовуючи лінгвістичні конструкції, засновані на метапрограмах груп споживачів, прискорити процес сприйняття комунікаційних звернень та налагодити діалог. Результатом впровадження такого підходу є задоволеність споживачів, інших стейкхолдерів та підприємства, яка сприятиме розвитку довгострокових партнерських взаємовідносин.

14. Доведено, що в умовах VUCA-світу, розвитку цифрових технологій змінюється ідеологія маркетингових комунікацій, вони стають більш інтегрованими. Для ефективної реалізації маркетингової підтримки розвитку підприємств ТЛС на основі застосування такого інструменту, як маркетингові комунікації, розвинуто механізм використання інтегрованих маркетингових комунікацій на основі визначення сучасних трендів та управління процесами їх застосування. Запропонована схема взаємодії підприємств та споживачів або інших стейкхолдерів у процесі комунікацій, яка включає шкали виміру цінностей, що дозволяє зіставляти вигоди пропозиції і співпраці. Визначені особливості застосування складових інтегрованих маркетингових комунікацій на сучасному етапі розвитку технологій та суспільства дають можливість підприємству гнучко реагувати на зміни у поведінці споживачів та корегувати інструменти інтегрованих маркетингових комунікацій.

15. На основі проведеного дослідження щодо змін у поведінці споживачів за рахунок розвитку цифрових технологій визначено, що їх застосування означає перехід до нової якості взаємовідносин зі споживачами, нового розуміння основних напрямів змін, яких потребує ера цифрових технологій, а також збільшення

швидкості контактів та вирішення бізнес-завдань. Для реалізації можливостей, які надають цифрові технології, удосконалено механізм застосування діджитал-комунікацій як інструменту маркетингової підтримки розвитку підприємств ТЛС в умовах VUCA-світу, визначені дії підприємства щодо комунікаційного процесу у діджитал-середовищі. Застосування запропонованого механізму надає нові можливості підприємству та стейкхолдерам у прийнятті швидких та гнучких рішень, відкриває можливості постійно бути на зв'язку, відстежувати свої заявки. Застосування діджитал-комунікацій сприяє залученню споживачів, розвитку довіри між підприємством та його стейкхолдерами.

## **ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *Монографії*

1. Попова Н. В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу : монографія / Н. В. Попова. – Х. : Видавництво «В справі», 2016. – 320 с.
2. Попова Н. В. Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями в современных условиях / Н. В. Попова // Тенденции и перспективы развития маркетинга в современных условиях : монография ; под. общей ред. Е. В. Ромата, Н. В. Поповой ; [Е. В. Ромат, Н. В. Попова, И. Г. Андреева и др.]. – К. ; Х. : ХНАДУ, 2013. – 436 с. – С. 230–250.
3. Попова Н. В. Маркетинг взаємодії у кластерах / Н. В. Попова // Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика : монографія ; під заг. ред. Н. В. Попової, А. В. Катаєва ; [Н. В. Попова, А. В. Катаєв, О. Б. Андрющенко та ін.]. – Х. : ФОП Панов А. М., 2016. – 390 с. – С. 246–278.

### *Статті у наукових фахових виданнях України, та фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних*

4. Попова Н. В. Разработка нововведений на автомобильном транспорте / Н. В. Попова // Економіка транспортного комплексу : зб. наукових праць ; М-во освіти і науки України, ХДАДТУ. – Х., 2000. – Вип. 3. – С. 94–99.
5. Попова Н. В. Оценка осведомленности в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций / Н. В. Попова // Економіка транспортного комплексу : зб. наукових пр. ; М-во освіти і науки України, ХДАДТУ. – Х., 2002. – Вип. 5. – С. 80–89.
6. Попова Н. В. Критерии оценки сильных и слабых сторон предприятия / Н. В. Попова // Коммунальное хозяйство городов : сб. науч. трудов ; серия «Экономика». – К. : «Техніка», 2005. – Вып. 65. – С. 156–167.
7. Попова Н. В. Методические основы оценки сильных и слабых сторон предприятия / Н. В. Попова, Я. И. Кальчева // Коммунальное хозяйство городов : сб. науч. трудов ; серия «Экономика». – К. : «Техніка», 2006. – Вып. 71. – С. 337–349.

*(Особистий внесок автора: обґрунтовані напрямки оцінки сильних та слабких сторін підприємства, розроблений алгоритм оцінки).*

8. Попова Н. В. Экономический механизм адаптации предприятий и управленческое консультирование / Н. В. Попова, С. В. Андреев, И. В. Бублий // Коммунальное хозяйство городов : сб. науч. трудов ; серия «Экономика». – К. : «Техніка», 2009. – Вып. 89. – С. 195–201. *(Особистий внесок автора: визначено поняття бізнес-системи та економічного механізму управління, розкритий механізм адаптації підприємств до умов розвитку та роль управлінського консалтингу в процесі адаптації).*

9. Попова Н. В. Управленческое консультирование и использование сценарного подхода в стратегическом планировании и управлении предприятиями торговли и сферы услуг / Н. В. Попова, М. В. Климова // Бізнес інформ. – 2009. – №2(3). – С. 59–61. *(Особистий внесок автора: обґрунтовано використання сценарного підходу до стратегічного планування, запропонований алгоритм використання сценарного планування).*

10. Попова Н. В. Розробка стратегії розвитку підприємства / Н. В. Попова, Н. М. Белевцова // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наукових пр. ; М-во транспорту та зв'язку України ; Укр. держ. академія залізнич. тр-ту. – Х., 2010. – Вып. 29. – С. 359–363. *(Особистий внесок автора: запропонований алгоритм розроблення стратегії розвитку підприємства).*

11. Попова Н. В. Интегрированные маркетинговые коммуникации в условиях информатизации общества / Н. В. Попова // Бізнес інформ. – 2010. – № 4. – С. 90–96.

12. Попова Н. В. Стратегия клиентоориентированности транспортного холдинга / Н. В. Попова // Проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С.78–82.

13. Попова Н. В. Формування полікультурної компетентності персоналу туристичного підприємства / Н. В. Попова, Т. В. Лутаєва, А. А. Лутаєва // Вісник ДІТБ. – Луганськ, 2011. – №15. – С. 209–214. *(Особистий внесок автора: обґрунтовані методи формування полікультурної компетентності персоналу).*

14. Попова Н. В. Маркетинг как инструмент развития территорий / Н. В. Попова, К. Д. Гурова // Комунальне господарство міст : науково-технічний зб. ; серія «Економічні науки» ; Харківська національна академія міського господарства. – Х., 2011. – Вып. 98. – С. 105–111. *(Особистий внесок автора: визначена роль маркетингу в розвитку територій та запропоновані дії щодо підвищення їх конкурентоспроможності).*

15. Попова Н. В. Стратегия развития транспортно-логистической системы региона / Н. В. Попова, Н. М. Белевцова // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наукових пр. ; М-во транспорту та зв'язку України ; Укр. держ. академія залізнич. тр-ту. – 2011. – Вып. 33. – С. 55–59. *(Особистий внесок автора: обґрунтований методичний підхід до вертикальної інтеграції підприємств).*

16. Попова Н. В. Кластеры как основа инновационной деятельности транспортно-логистической системы региона / Н. В. Попова // Бізнес інформ. – 2013. – № 8. – С. 63–67. *(Index Copernicus, Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index,*

*GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Соціонет, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar, Research Bible, РИИЦ).*

17. Попова Н. В. Особливості проектного підходу до організації транспортно-торгівельно-логістичного кластеру / Н. В. Попова // Бізнес інформ. – 2014. – № 6. – С. 43–48. (*Index Copernicus, Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Соціонет, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar, Research Bible, РИИЦ*).

18. Попова Н. В. Особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу / Н. В. Попова // Економіка транспортного комплексу. – 2015. – Вип. 26. – С. 120–131. (*Index Copernicus, Directory of Research Journal Indexing, РИИЦ*).

19. Попова Н. В. Маркетингова підтримка розвитку підприємств у транспортно-логістичному кластері / Н. В. Попова // Вісник соціально-економічних досліджень ; Одеський національний економічний університет. – 2015. – № 58 (3). – С. 187–197. (*Index Copernicus, Google Scholar, Соціонет*).

20. Попова Н. В. Транспортно-логістична система: дефініція та складові / Н. В. Попова // Бізнес інформ. – 2016. – №1. – С. 169–174. (*Index Copernicus, Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Соціонет, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar, Research Bible, РИИЦ*).

21. Попова Н. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичних систем / Н. В. Попова, В. Г. Шинкаренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 53. – С. 54–60. (*Google Scholar, РИИЦ*). (Особистий внесок автора: розкриті сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної системи України).

22. Popova N. Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA world / N. Popova, V. Shynkarenko // The Economic Annals-XXI Journal. – 2016. – № 156(1–2). – P. 88–91. (*Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost, Ulrich's Periodicals Directory, Central and Eastern European Online Library (C.E.E.O.L.), INFOBASE INDEX, The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences, РИИЦ*). (Особистий внесок автора: запропонований методичний підхід щодо управління персоналом в умовах VUCA-світу, визначені потрібні компетентності персоналу та напрямки дій підприємства щодо їх розвитку)

23. Попова Н. В. Маркетинг довіри як сучасна парадигма розвитку маркетингу на підприємствах транспортно-логістичної системи / Н. В. Попова // Науковий вісник Ужгородського університету; серія «Економіка». – 2016. – №1(47). – С. 260–265. (*Index Copernicus, ResearchBib, Google Scholar, РИИЦ*).

24. Попова Н. В. Маркетинг стейкхолдерів: теоретичні аспекти та проблеми впровадження / Н. В. Попова // Вісник соціально-економічних досліджень ;

Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 1(60). – С. 169–178. (*Index Copernicus, Google Scholar, Соціонет*).

25. Попова Н. В. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку / Н. В. Попова, В. Г. Шинкаренко / Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 54. – С. 367–373. (*Google Scholar, РИИЦ*). (Особистий внесок автора: запропонований методичний підхід щодо застосування крос-культурного менеджменту підприємствами ТЛС).

26. Popova N. V. Development of the stakeholder marketing at the enterprises in transportation and logistic system / N. V. Popova, V. G. Shynkarenko // Marketing and Management of Innovations. – 2016. – № 3. – P. 66–75. (*Web of Science, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Google Scholar, ResearchBib, Ulrichsweb, Scientific Indexing Services, CiteFactor, Journal Index, SHERPA/RoMEO, WorldCat, Science Impact Factor, EconBiz, Academic Journals Database, Global Impact Factor*). (Особистий внесок автора: запропонована концептуальна модель розвитку маркетингу стейкхолдерів, механізм її реалізації та основні етапи його впровадження).

27. Попова Н. В. Діджитал-комунікації як інструмент маркетингової підтримки розвитку підприємств / Н. В. Попова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2016. – № 2(48). – С. 216–222. (*Index Copernicus, ResearchBib, Google Scholar, РИИЦ*).

#### **Статті у наукових виданнях, які включені у міжнародні наукометричні бази**

28. Попова Н. В. Поведение потребителей и маркетинговые коммуникации: ценностный подход / Н. В. Попова, О. В. Соснова // Траектория науки : электронный научный журнал. – 2015. – Т. 1. – № 5. – Режим доступа: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/28>. (*Index Copernicus, InfoBase Index, Information Matrix for the Analysis of Journals, Baidu Scholar, CAB Abstract, Dialnet, Directory of Open Access Journals, East View's Universal Databases, Google Scholar, ResearchBib, РИИЦ, SciLit, WordCat та ін.*). (Особистий внесок автора: визначені особливості застосування ціннісного підходу при створенні комунікаційних звернень).

#### **Матеріали конференцій і тези доповідей**

29. Попова Н. В. Современное состояние и перспективы развития интегрированных маркетинговых коммуникаций / Н. В. Попова // Соціально-економічний розвиток сучасного суспільства : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції науковців, викладачів, спеціалістів. – Х. : ХТЕІ КНТЕУ, 2008. – С. 117–118.

30. Попова Н. В. Маркетолог у сучасному бізнес-середовищі / Н. В. Попова // Викладання маркетингу: чому і як навчати студентів для роботи в умовах невизначеного підприємницького середовища : Матеріали наук.-практ. конференції,



(м. Київ, 27 березня 2009 року). – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. – С. 41–44.

31. Попова Н. В. Маркетинг и кризис / Н. В. Попова // Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи : зб. тез доповід. Міжнародної наук.-практич. конференції науковців, викладачів, спеціалістів. (Харків, 12 листопада 2009 р.) : Х. : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 143–144.

32. Попова Н. В. Маркетинговые коммуникации и ценности потребителей в информационном обществе / Н. В. Попова // Актуальные проблемы экономического развития : сб. докл. Междунар. науч.-практ. конф. – Белгород : Изд-во БГТУ им. Шухова, 2010. – Ч.2. – С. 158–161.

33. Попова Н. В. Маркетинг территорий в аспекте Евро-2012 / Н. В. Попова // Соціально-економічний розвиток сучасного суспільства : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції науковців, викладачів, спеціалістів. – Харків, 19 листопада 2010 р. – Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2010. – С. 89–90.

34. Попова Н. В. Регіональні аспекти розвитку рекламного бізнесу / Н. В. Попова // V Всеукр. наук.-практ. конф. «Реклама в Україні: інтеграція теорії і практики». – м. Київ, КНТЕУ, 18 листопада 2011 р. – К. : КНТЕУ, 2011. – С. 56–57.

35. Попова Н. В. Стратегія розвитку регіонів України в умовах європейської інтеграції та глобалізації / Н. В. Попова // Міжнародна науково-практична конференція «Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні, технологічні проблеми розвитку суспільства: Збірник тез доповідей міжнародної інтернет-конференції – Харків, 18 листопада 2011 р. – Х. : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2011. – С. 102–103.

36. Попова Н. В. Теорія поколінь та нові рекламні технології / Н. В. Попова, А. В. Катаєв // Міжнародна науково-практична конференція «Реклама в Україні: інтеграція теорії та практики», м. Київ, КНТЕУ, 16.11.2012. – К. : КНТЕУ, 2012. – С. 112–114. (*Особистий внесок автора: визначені особливості застосування рекламних технологій у залежності від поколінь споживачів, на яких реклама розрахована*).

37. Попова Н. В. Современная структура методов маркетинговых исследований на мировом и украинском рынках / Н. В. Попова, А. В. Катаев // Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток суспільства на засадах реалізації кластерного підходу» : Збірник тез доповідей міжнародної інтернет-конференції, Харків, 13 листопада 2012 р. – Х. : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2012. – С. 83–85. (*Особистий внесок автора: визначені актуальні дослідницькі прийоми, використання яких сприяє реалізації кластерної концепції економічного розвитку*).

38. Попова Н. В. Холістичний маркетинг в системі менеджменту підприємств / Н. В. Попова // XII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг в Україні», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 14-15 грудня 2012 року. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 135–136.

39. Попова Н. В. Маркетинг взаимодействия в системе инновационных территориальных кластеров / Н. В. Попова // Materiály X Mezinárodní vědecko –

praktická konference «Efektivní nástroje moderních věd – 2014». – Díl 4. Ekonomické vědy. : Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o – 104 stran. – S. 95–97.

40. Попова Н. В. Управління взаємодією зі споживачами та партнерами на основі маркетингу довіри / Н. В. Попова, О. В. Соснова // Розвиток конкуренції та формування конкурентного середовища в Україні : Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції – Харків, 19-20 листопада 2015 р. : Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2015. – С. 96–97. (*Особистий внесок автора: визначено поняття «маркетинг довіри» та обґрунтована доцільність його застосування*).

41. Попова Н. В. Основні тренди у навчанні в умовах VUCA-світу / Н. В. Попова // Вплив педагогічної майстерності викладача на якість знань студентів ВНЗ ; тези доповідей на науково-методичному семінарі, Харків, 26 січня 2016 року. – Х. : ХТЕІ КНТЕУ. – С. 41–42.

42. Попова Н. В. Теоретичні аспекти маркетингу стейкхолдерів на підприємствах транспортно-логістичної системи / Н. В. Попова // Програма роботи III Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингова освіта в Україні» ; 12-13 квітня 2016 р., КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. – Київ, 2016. – 12 с.

## АНОТАЦІЯ

**Попова Н. В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи та його маркетингова підтримка.** – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Український державний університет залізничного транспорту, Харків, 2017.

Дисертація присвячена вирішенню науково-прикладної проблеми розвитку підприємств транспортно-логістичної системи та його маркетингової підтримки в сучасних умовах. На основі аналізу світових тенденцій розвитку, а також тенденцій розвитку транспортно-логістичних систем України розроблена концепція розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу на засадах горизонтальної і вертикальної інтеграції у вигляді створення кластерів та холдингів, застосування адаптивних механізмів та сучасної маркетингової підтримки.

Запропонований теоретико-методологічний та методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства на основі аналізу сильних та слабких сторін, використання запропонованого алгоритму, що базується на певних рівнях та напрямках розробки, використанні сценарного та стейкхолдерського підходу. Визначені компетенції персоналу, які дозволяють адаптуватися до умов VUCA-світу, та особливості управління персоналом, в тому числі на основі застосування крос-культурного менеджменту.

У якості сучасної маркетингової підтримки розвитку запропоновано впровадження на підприємствах транспортно-логістичної системи концепцій маркетингу довіри та маркетингу стейкхолдерів, розроблені їх концептуальні засади та моделі. Визначені сучасні аспекти застосування маркетингових комунікацій як

інструменту маркетингової підтримки розвитку підприємств, в тому числі діджитал-комунікацій.

**Ключові слова:** розвиток, підприємство, транспортно-логістична система, маркетингова підтримка, адаптація, сильні та слабкі сторони, стейкхолдери, маркетинг довіри, маркетинг стейкхолдерів, маркетингові комунікації, діджитал-комунікації.

## АННОТАЦИЯ

**Попова Н. В. Развитие предприятий транспортно-логистической системы и его маркетинговая поддержка.** – На правах рукописи.

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Украинский государственный университет железнодорожного транспорта, Харьков, 2017.

Диссертация посвящена решению научно-прикладной проблемы развития предприятий транспортно-логистической системы и его маркетинговой поддержке в современных условиях, которые характеризуются изменчивостью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. На основе анализа мировых тенденций развития транспортно-логистических систем определены перспективы ее развития в Украине, разработана концепция развития предприятий транспортно-логистической системы в условиях VUCA-мира, которая основана на горизонтальной и вертикальной интеграции, использовании адаптивных механизмов, изменениях в управлении персоналом, развитии кросс-культурного менеджмента, стейкхолдерского подхода, использовании современных концепций маркетинга.

Предложен теоретико-методологический та методический подход к формированию стратегии развития предприятия на основе анализа сильных и слабых сторон, использования алгоритма, который основан на определенных уровнях и направлениях разработки, использовании сценарного и стейкхолдерского подходов. Определены компетенции персонала, которые позволяют адаптироваться к условиям VUCA-мира, а также особенности управления персоналом, в том числе на основе использования кросс-культурного менеджмента.

В качестве современной маркетинговой поддержки развития предложено внедрение на предприятиях транспортно-логистической системы концепций маркетинга доверия и маркетинга стейкхолдеров, разработаны их концептуальные основы и модели. Определены современные аспекты применения маркетинговых коммуникаций как инструмента маркетинговой поддержки развития предприятий, в том числе диджитал-коммуникаций.

**Ключевые слова:** развитие, предприятие, транспортно-логистическая система, маркетинговая поддержка, адаптация, сильные и слабые стороны, стейкхолдеры, маркетинг доверия, маркетинг стейкхолдеров, маркетинговые коммуникации, диджитал-коммуникации.

## ANNOTATION

**Popova N. V. – The Development of Transportation Logistics System Companies and its Marketing Support.** – Manuscript copyright.

Dissertation for a Doctor Degree in Economics, Speciality 08.00.04 – Economics and Enterprise Management (by types of economic activities). – Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, 2017.

The dissertation addresses the question of solving the applied scientific problem of the development of transportation logistics system companies and its marketing support under current conditions, which are characterised by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. The paper presents our definition of the transportation logistics system in conformity with the systematic and stakeholder approaches alongside with marketing orientation. Based on the analysis of the world tendencies in the development of transportation logistics systems, the prospects of its development in Ukraine have been identified, the concept of the development of transportation logistics system enterprises in the VUCA-world which is based on the horizontal and vertical integration, the employment of adaptive mechanisms, changes in personnel management, the development of cross-cultural management, the stakeholder approach, the present-day marketing strategies has been worked out.

The building-up of clusters as a form of horizontal integration of enterprises aimed at a more efficient customers' and stakeholder-oriented service has been determined as a perspective trend in the development of transportation logistics system companies. A model of such a cluster has been devised. The model incorporates the nucleus – a complex of enterprises and companies which meet customers' demand – and enterprises, companies and private entities which provide the cluster nucleus with support in financial, material, human resources, marketing, information resources and other areas. The model allows to identify stakeholders with the purpose of coordinating aims and entering into long-term mutually beneficial cooperation. The paper presents grounds for the project approach for building-up clusters, which is based on attaining the specified aims, defined results and on carrying out multiple interdependent actions aimed at its development.

With the view of increasing the competitive power of the enterprise and working out its development strategy we have developed a methodological approach to the assessment of strengths and weaknesses which analyses an enterprise as a business-system, determines the range, a complex of criteria and indicators of assessment as well as scales for comparison. The theoretical-methodological approach to working out the strategy of the development of transportation logistics system companies which is based on the stakeholder approach, the working out of development scenarios, and which comprises three levels and directions of the working out of a strategy, has been improved. With the view of increasing the competitive power of enterprises and mobilising investments we have introduced a variant of vertical integration of transportation logistics system companies in the process of strategic development based on the building-up of holding companies.

The development of transportation logistics system companies under the volatile, uncertain, complex and ambiguous environment requires efficient adaptation. The paper

argues that the mechanism of adaptation must be considered as a feature of the management mechanism, it must embrace organisational and economic component and must be characterised by the following indicators – the speed of adaptation, flexibility of the management system and the effectiveness of adaptation. The role of marketing in the efficient adaptation has been identified and the changes in the behaviour of an enterprise's management and personnel, which contribute to the efficient adaptation to the mobility of the environment, have been determined. Considering the processes of globalisation and eurointegration, which have an impact on the development of Ukraine's transportation logistics system companies and the need to adapt to them, I have refined the methodological approach to the development of cross-cultural management with the view of developing personnel's multicultural competence.

With the view of the successful development of transportation logistics system companies under current conditions, theoretical, methodological and methodical aspects of the marketing support of the development, which are grounded on the employment of present-day marketing concepts – relationship marketing, trust marketing and stakeholder marketing – have been suggested. Conceptual grounds and a model of the implementation of trust marketing have been developed, an enterprise's tools, techniques and actions aimed at its fulfillment have been proposed. Besides, we have worked out a conceptual model of stakeholder marketing for transportation logistics system companies, which is based on stakeholders' cooperation with the purpose of attaining a shared objective, obtaining results of such cooperation and their assessment. The dissertation presents the principles of the building-up of stakeholder marketing as well as a framework of its implementation at Ukraine's transportation logistics system companies.

With a view to changes in customers' behaviour, new opportunities provided by modern technologies, changes in the role of integrated marketing communications, we have proposed a model of the communication process between a company and its stakeholders, which comprises an integrated application of the value approach, linguistic structures and creative developments. The paper presents modern trends in the application of integrated marketing communications, a framework for the implementation of digital communications by transportation logistics system companies.

**Keywords:** development, company, transportation logistics system, marketing support, adaptation, strengths and weaknesses, stakeholders, trust marketing, stakeholder marketing, marketing communications, digital communications.

**Попова Надія Василівна**

**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ  
ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВА ПІДТРИМКА**

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

**Автореферат**  
на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Надруковано за авторським оригіналом

Підписано до друку 20.04.2017 р.  
Формат паперу 60x84 1/16. Друк цифровий.  
Папір офсетний. Обсяг 1,87 ум. друк. арк. Наклад 115 прим.

Видавництво «В справі»  
м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10