

УДК 339.187:658.8

Н. В. ПАРХАСЬВА,
кандидат технічних наук,
доцент кафедри торговельного підприємництва

МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС ТОВАРОПРОВІДНОЇ СИСТЕМИ

Виокремлено внутрішні проблеми у процесі формування товаропровідної системи і запропоновано маркетингово-логістичну організаційну структуру, яка надасть можливість оптимізувати і забезпечити зв'язок між стратегічними цілями, функціонально-оперативними завданнями, організаційно-структурними характеристиками, інформаційним забезпеченням бізнес-процесів і координацією роботи фахівців.

Ключові слова: маркетинг, логістика, інтеграція, товаропровідна система, механізм формування маркетингово-логістичного комплексу.

N. V. PARKHAEVA,
Cand. of Techn. Sci.,
Assoc. Professor of the Chair of Trade Business

THE MARKETING-LOGISTIC COMPLEX OF A COMMODITY TRANSPORTATION SYSTEM

The internal problems in the process of formation of a commodity transportation system are separated, and a marketing-logistic organizational structure, which will allow one to optimize and to ensure the connection between strategic targets, functional-operative tasks, organizational-structural characteristics, informational support of business-processes, and coordination of the work of experts, is proposed.

Keywords: marketing, logistics, integration, commodity transportation system, mechanism of formation of a marketing-logistic complex.

Постановка проблеми. Для вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах загострення кризових явищ особливої актуальності набуває організація оптимального зв'язку в межах товаропровідної системи, а саме — забезпечення ефективності ланцюга "виробник (постачальник) — посередник (дистриб'ютор) — роздріб (торгівельна точка)". Важливі складові цього процесу — визначення основних проблем на шляху руху товарів і розробка механізмів адаптації для їх вирішення, що дозволить максимально узгодити цілі підприємств — учасників товаропровідної системи, інтереси власників продукції та засобів її постачання, різних груп і категорій клієнтів та споживачів.

На практиці місце в ринковому середовищі та ефективне функціонування в ньому вітчизняних товаропровідних систем забезпечуються шляхом використання маркетингу і логістики. Концепція маркетингу визначає ринкову орієнтацію підприємства на досягнення успіху у споживачів, а відповідна оптимізація логістичних процесів в умовах загострення конкуренції веде до отримання ним значного економічного ефекту [1].

Пархасєва Наталя Вікторівна (Parkhaeva Natalya Viktorivna) — e-mail: parnavik@mail.ru.

Таким чином, інтеграція стратегій маркетингу та логістичних концепцій у ланцюгах постачань розглядається як основа сучасного управління та сфера, яка поєднує виробництво, збутову діяльність, відносини з партнерами, бажання споживачів і конкурентні переваги. Таке забезпечення тісного взаємозв'язку маркетингу та логістики, з одного боку, надає можливість значно підвищити ефективність ланцюга постачань відповідно до ринкових вимог, а з іншого – потребує розвитку науково-методичного підґрунтя маркетингово-логістичної інтеграції.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи маркетингової діяльності, різні аспекти науково-практичної логістики руху товарів та їх організаційного поєднання достатньо повно висвітлено у працях широкого кола науковців. Серед значущих вітчизняних розробок з проблем організації торговельних процесів на основі маркетингу та логістики необхідно відзначити дослідження О. Віноградової, А. Войчака, С. Гаркавенка, В. Герасимчука, Н. Голошубової, А. Кальченка, Є. Крикавського, А. Мазаракі, В. Ніколайчука, Ю. Пономарьової, Л. Фролової, Н. Чухрай та інших.

Разом з тим аналітика основоположних і прикладних досліджень у сфері торговельної діяльності свідчить, що залишаються недостатньо розвинутими теорія та методологія створення ефективної товаропровідної системи з урахуванням комплексного застосування сучасного інструментарію маркетингу і логістики. Крім того, в економічній літературі велика увага приділяється питанню об'єднання маркетингово-логістичних аспектів у загальну теоретичну концепцію, однак сам механізм формування маркетингово-логістичного комплексу як основи забезпечення ефективності товаропровідної системи ще не повністю розроблений.

З огляду на це, **мета статті** – обґрунтувати головні складові механізму розробки та впровадження інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу в межах товаропровідної системи.

Виклад основного матеріалу. Провідні виробничо-торговельні компанії, що працюють на ринку в сегменті FMCG (Fast Moving Consumer Goods, товари повсякденного попиту), за рахунок злиттів і поглинань інших підприємств щороку збільшують свої обсяги продажів і присутність на ринку. Саме вони визначають цінову політику і характер взаємовідносин з партнерами, а також, маючи достатні фінансові можливості, сприяють упровадженню прогресивних торговельних та інформаційних технологій. Хоча потенціальні можливості підприємства, яке увійшло до великої виробничо-торговельної організаційної системи, багаторазово збільшуються, проте не можна не відзначити складність і проблемність процесів об'єднання. Інтеграція потребує розвинутої інфраструктури руху товарів, складських терміналів з високою товарною місткістю, впорядкування торговельних площ і врегулювання транспортних процесів. Крім того, загострюються організаційні проблеми та ускладнюються взаємозв'язки між підрозділами [2].

Дослідження збутових департаментів вітчизняних компаній у сегменті FMCG визначили, що переважна більшість підприємств (83,5%) нині приділяє особливу увагу формуванню та розширенню функцій товаропровідних систем і позиціонує себе як виробничо-торговельні фірми з власною розподільчою логістикою (рис. 1).

Наявність власної розподільчої мережі дозволяє підприємству отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок максимального наближення продукції до споживача, скорочення часу для відповідної реакції на зміну попиту в різних цільових групах і регіонах, оптимізації асортиментної пропозиції та розширення спектра логістичних і торговельних послуг відповідно до ринкових вимог. Наприклад, влас-

ники брендів мають розвинуті розподільчі мережі, які складаються з різноманітних структурних підрозділів, наділених окремими правами на виготовлену продукцію, формують і адаптують торговельну стратегію, виконують свої завдання залежно від тенденцій споживчого ринку.

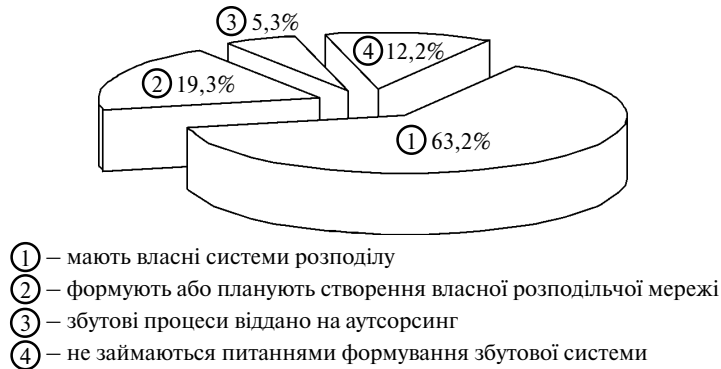


Рис. 1. Вирішення питань збуту на виробничих підприємствах сегменту FMCG

Разом з тим слід відзначити і відносно високу (17,5%) частку підприємств, які не ставлять за мету формування власних товаропровідних систем. Частина з них активно здійснюють тільки рекламну діяльність серед торговельних партнерів, інші не розглядають питання розподілу у зв'язку із слабким маркетингом і відсутністю коштів. Також є виробники, які не вважають процеси розподілу ключовими для фірми, тому вони віддають ці функції на аутсорсинг оптовим операторам споживчого ринку.

Більшість (72%) виробничих фірм, які активно формують збутові канали, перш за все використовують достатньо широкий і перспективний канал – великоформатну торговельну мережу, а також традиційно залучають оптові торговельні організації (68%). Що стосується роздрібною торгівлі, яка не є великоформатною, то як партнера в системі розподілу продукції її розглядають тільки 9% виробників. На даний час роздрібні немережеві торговельні підприємства привертають увагу невеликої кількості виробників, що пов'язано, перш за все, з високими витратами і нецільністю ведення комерційної діяльності з невеликими партіями товарів.

Більше половини (54%) виробників мають штат власних комерційних агентів і вважають підготовку таких спеціалістів важливим завданням фірми, витрачаючи достатньо коштів на їхнє навчання та підвищення кваліфікації. Також значна кількість підприємств (52%) просуває продукцію через дилерські канали та регіональні представництва, які наділяються загальними та ексклюзивними правами на реалізацію товарів. Відносно невелика (17%) частка провідних операторів ринку FMCG – власники торговельних марок – має свої збутові філії та фірмову мережу роздрібних торговельних точок.

У межах дослідження підприємств було виявлено, що фрагментація логістики та маркетингу під час просування вироблених товарів до споживача породжує безліч поточних проблем через те, що кожний підрозділ має власні цілі, які об'єктивно зумовлені функціональними специфікою та пріоритетами: відділ закупівлі займається пошуком надійних постачальників; виробництво вимагає безперервної роботи; відділ складування намагається знизити запаси; відділ збуту заінтересований у швидкому реагуванні на попит; транспортний відділ прагне до повного завантаження транспортних засобів; маркетингово-рекламна служба максимально спрямовує зу-

силля на підвищення лояльності споживачів і т. д. Усі завдання та цілі самі по собі, безсумнівно, є важливими для ефективного функціонування кожного підрозділу окремо, але з об'єктивних причин вони, як правило, конфліктують між собою.

Насамперед слід зазначити, що нині переважна більшість вітчизняних виробничо-торговельних компаній, які існують на ринку товарів повсякденного попиту, не відрізняються наявністю загальної та чітко обґрунтованої маркетингово-логістичної стратегії розвитку: підприємства обмежуються виконанням поточних завдань фізичного просування готової продукції та її маркетингової підтримки. І дуже часто ці функції мають агресивний характер.

Крім того, створення нових корпоративних форм товаропровідних систем в Україні відбувається в досить складному економіко-соціальному середовищі, зокрема, в умовах економічної та політичної нестабільності, недосконалості правової бази, невисокої стартової конкурентоспроможності більшості підприємств, нестачі інвестицій та оборотних коштів, низького попиту на вітчизняну продукцію та катастрофічного зниження купівельної спроможності населення за основними видами продуктів.

Варто врахувати і таку сучасну тенденцію, як повсюдне використання інноваційних виробничих та інформаційних технологій, які відрізняються підвищеною складністю впровадження, встановлюють жорсткі вимоги до стандартизації бізнес-процесів і вимагають якісно нових механізмів організаційно-комунікаційних зв'язків, що дозволяє забезпечити інтеграцію товаропровідної системи в єдину ринкову інфраструктуру.

Дослідження вітчизняних виробничо-торговельних підприємств у сегменті FMCG дозволило виокремити основні внутрішні проблеми у процесі формування маркетингово-логістичної організаційної структури:

- конфлікт цілей і недостатня координація діяльності логістичних і маркетингових підрозділів;
- розмаїття видів маркетингових функцій і логістичних операцій;
- зайві запаси в системі логістики та перевитрачання коштів у системі маркетингу;
- географічні межі різних підрозділів підприємства;
- відсутність інтегрованого інформаційного зв'язку між підрозділами маркетингу та логістики на різних рівнях управління;
- відсутність загальної системи контролю логістичних і маркетингових витрат і, як наслідок, неможливість управління ними;
- зниження загальної ефективності товаропровідної системи.

Разом з тим багато підприємств прагнуть адаптуватися до динаміки економічних умов шляхом створення відповідних організаційних форм, здатних витримувати наростаючу конкуренцію на основі оптимальної інтеграції ланок, формування якісного менеджменту, забезпечення оперативних комунікацій і взаємовигідних внутрішньофірмових відносин.

Таким чином, можна узагальнити основні завдання механізму розробки інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи:

- упорядкувати елементи, цілі, параметри, завдання та ресурси товаропровідної системи, на основі чого – визначити її структуру;
- виділити внутрішні властивості товаропровідної системи в контексті реалізації маркетингових функцій та організації логістичних процесів, які визначають її поведінку в мінливій ринковій ситуації;

- обґрунтувати зв'язки між підрозділами маркетингу й логістики на різних рівнях управління в межах товаропровідної системи;
- виявити конфліктні ситуації у взаємозв'язках підрозділів маркетингу та логістики, а також фактори невизначеності, які впливають на загальну ефективність товаропровідної системи;
- формалізувати проблеми взаємодії виробництва, дистрибуції та роздрібного продажу, розкрити їхній зміст і довести інформацію про можливі наслідки до всіх структурних елементів товаропровідної системи;
- обґрунтувати перелік і доцільну послідовність виконання маркетингових та логістичних завдань, які забезпечують ефективне виконання бізнес-процесів у межах товаропровідної системи;
- розробити модель маркетингово-логістичного комплексу, яка дозволяє розглядати виниклі проблеми з найважливіших позицій, і здійснити вибір можливих варіантів дій.

Отже, першим кроком на шляху створення оптимальної товаропровідної системи має бути розроблення стратегічного плану логістики та маркетингу в рамках об'єднаного комплексу. Не можна не враховувати того факту, що цей процес не має необхідної кількості зовнішніх прикладів і є досить конфліктним, тому що пов'язаний з необхідністю зміни бізнес-процесів багатьох структурних підрозділів.

Механізм формування інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи, а також розставлення пріоритетів і розроблення стратегічного плану можуть бути проведені в декілька етапів, які в логічній послідовності узагальнено на рисунку 2.

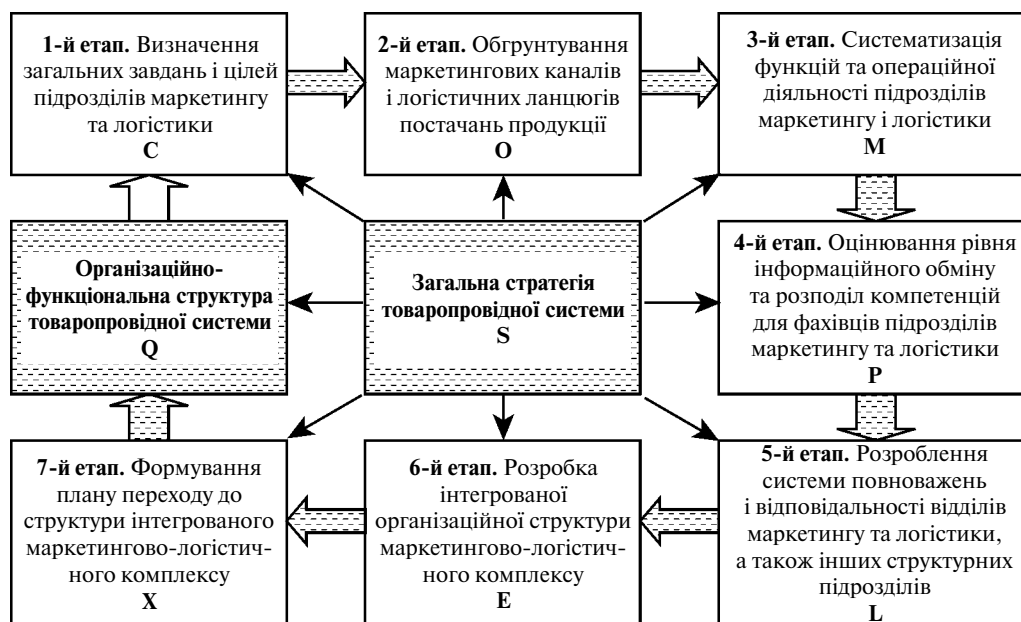


Рис. 2. Послідовність етапів формування інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи

Перший етап (С) – визначити загальні завдання і цілі підрозділів маркетингу та логістики в межах товаропровідної системи.

Вивчення досвіду функціонування вітчизняних виробничо-торговельних підприємств дає можливість дійти висновку, що деякі з найбільш великих компаній

мають достатньо виважені корпоративні стратегії маркетингової діяльності та організації логістичних операцій, однак цільові рекомендації загальної стратегії не досягаються найчастіше через неякісне виконання функцій і відсутність координації між структурними підрозділами. Важливим фактором конкурентоспроможності підприємства є забезпечення орієнтації стратегії товаропровідної системи на кінцевого споживача (клієнтоорієнтованість), здатність до швидкої реакції на зміни споживчого попиту в режимі реального часу на основі економічно обґрунтованих витрат [3].

У цьому зв'язку для формування загальної стратегії маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи на першому етапі необхідно провести детальне дослідження її загальної стратегії: оцінити відповідність завдань і функцій маркетингово-логістичних структурних підрозділів і виконання цілей загальної стратегії, проаналізувати дані SWOT, провести аудит маркетингу та логістичних процесів.

Результатом першого етапу мають бути: коригування стратегічних напрямів діяльності фірми, діагностика поточного стану товаропровідної системи, загальне бачення стратегії розвитку маркетингово-логістичного комплексу та розроблення рекомендацій щодо цілей і функцій підрозділів маркетингу та логістики.

Другий етап (О) – обґрунтувати маркетингові канали і логістичні ланцюги постачання продукції.

Товаропровідна система складається з певної кількості власних збутових підрозділів, а також посередницьких структур (оптових і роздрібних торговельних підприємств). Оптимальне їх поєднання дозволяє ефективно реалізувати маркетингово-логістичну стратегію, орієнтовану на досягнення певного рівня обслуговування кінцевого споживача. З огляду на це другий етап механізму формування інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу пов'язаний з детальним вивченням загальної схеми товарного просування, тобто з дослідженням структури маркетингових каналів збуту, які входять до товаропровідної системи, а також можливостей логістичного забезпечення ланцюгів постачання усередині кожного каналу.

У комплексі завдань щодо обґрунтування маркетингових каналів і логістичних зусиль потрібно виділити три рівні:

– *стратегічний*: розроблення загальної моделі постачання, визначення стратегій маркетингу і логістики, проектування дистриб'юторської мережі та відбір ключових сегментів роздрібних підприємств, вибір методів стимулювання посередників, форм зв'язку й інформаційного забезпечення;

– *тактичний*: розроблення моделей постачання у територіальному аспекті, обґрунтування процедури організації поставок, системи планування, транспортних стратегій, а також визначення систем управління запасами, методів модернізації розподільчої мережі, проектування додаткових складів або дистрибутивного центру та формування поточної трейд-маркетингової підтримки дистриб'юторів і роздрібних торговельних підприємств;

– *операційний*: проектування, будівництво або модернізація складів, прийняття сучасних процедур оброблення замовлень на постачання, впровадження новітніх технологій і систем управління за ключовими показниками, складами та перевезеннями.

Важливим моментом такого аналізу є визначення рівня управління маркетингом і логістикою як в окремому підрозділі, так і в цілому в структурі товаропровідної системи. Стратегічне планування дистрибутивних каналів товаропровідної системи можна скласти з чотирьох позицій.

1. Збирання та аналіз даних, прийняття допущень: опис існуючої товаропровідної системи, аналіз кожного маркетингового каналу схеми розподілу та обсягів продажів, рівнів запасів, методів стимулювання, структури поточних витрат. На цьому етапі визначаються плани щодо прогнозу передбачуваних обсягів продажів на нових територіях і ринках, очікуваних вимог клієнтів і кінцевих споживачів до рівня сервісу та цін, аналізується стратегія конкурентів. Отримані дані дозволяють сформулювати рекомендації з приводу вдосконалення системи маркетингових каналів і ланцюгів постачань.

2. Моделювання дистрибуторської мережі: декілька варіантів моделей на основі застосування аналітичних методів або спеціального програмного забезпечення. У процесі цього детально опрацьовуються всі альтернативні схеми і враховуються показники як цінової ефективності (витрати на транспортування, складування, зберігання, організацію пакувальних робіт, реалізацію маркетингових програм стимулювання), так і загальної ефективності функціонування всього ланцюга просування товарів (наприклад, важливо брати до уваги досягнення компромісу щодо рівнів запропонованого сервісу та витрат, а також урахувати власні цілі партнерів у дистрибутивних каналах).

3. Вибір оптимальної моделі та можливостей її практичної реалізації: визначення найоптимальнішої моделі та складання плану її впровадження. Основну увагу необхідно приділити впливу зовнішніх факторів, які неможливо було закласти в аналітичну або імітаційну модель (наявність кваліфікованих кадрів, особливості регіонального законодавства тощо). На цьому етапі проводиться коригування планів фірми.

4. Формування плану модернізації мережі: регулярний моніторинг та аналіз логістичних і маркетингових параметрів, складання планів щодо модернізації з урахуванням внутрішніх і зовнішніх змін для утримання товаропровідної системи в робочому стані, виходячи з ринкової ситуації.

Нині в умовах конкурентного господарювання багато торговельних компаній розуміють, що дистрибуція — це та гранична сфера, в межах якої, з одного боку, повинні бути максимально задоволені потреби клієнтів, а з іншого — постійно проводиться робота з економії та зменшення витрат з урахуванням того, що на цьому етапі формується додана вартість. Правильно спроектована модель дистрибуторської мережі за рахунок своєчасного виконання замовлень сприяє істотному скороченню логістичного бюджету та підвищенню рівня клієнтського сервісу.

Таким чином, результатом другого етапу механізму формування інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу мають бути чітка схема логістичних ланцюгів поставок, диференціація маркетингових зусиль за кожним ланцюгом, обґрунтовані рекомендації щодо можливих напрямів оптимізації маркетингу та логістики.

Третій етап (М) — систематизувати функції та операційну діяльність підрозділів маркетингу і логістики.

З урахуванням того, що маркетинг і логістика — сфери, які реалізують величезну кількість функцій та операцій, серйозною проблемою є їх систематизація на кожному рівні організаційної структури товаропровідної системи. Іншими словами, третій етап пов'язаний з декомпозицією розробленої раніше функціональної стратегії інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу на операційні елементи в розрізі всієї товаропровідної системи (рис. 3).

Це найвідповідальніший етап урахування ключових факторів і розробки бізнес-процесів усієї товаропровідної системи, оскільки пов'язаний з визначенням пріоритетності тих чи інших функцій залежно від специфіки бізнесу, консолідацією операцій та виключенням зайвих елементів.



Рис. 3. Схема операційної діяльності маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи

Крім того, для кожної операційної стратегії важливо визначити механізм послідовного доведення до відома персоналу стратегічних цілей компанії та контролювати їх досягнення через ключові показники ефективності (КПІ), які, по суті, відображають реальність цілей, а також характеризують ефективність бізнес-процесів і роботу кожного окремого співробітника. Такий механізм надасть можливість скоординувати дії на будь-яких рівнях поточного управління відповідно до загальної стратегії товаропровідної системи. Іншими словами, всі ресурси, а також співробітники через систему мотивації, яка ґрунтується на ключових показниках ефективності, у своїй щоденній роботі мають орієнтуватися на загальну стратегію товаропровідної системи та бути спрямованими на її впровадження.

На даному етапі базовою інформацією є оцінювання системи обслуговування посередників і споживачів, маркетингова програма просування та стимулювання, особливості та можливості систем прогнозування попиту й управління запасами, рівень організації логістичних потоків і маркетингових комунікацій, форма оброблення замовлень, якість систем складування, вантажопереробки, зберігання і транспортування тощо.

Варто врахувати, що ефективність виконання функцій у межах товаропровідної системи визначається оптимальним співвідношенням досягнутого рівня обслуговування клієнтів (швидкість реагування, широта товарного асортименту, наявність товару в точках продажу, форма розміщення замовлення на постачання, можливість відстеження проходження замовлення, простота оформлення повернення тари) та розміру логістичних і маркетингових витрат (транспортно-складські витрати, маркетингові програми стимулювання, ІТ-забезпечення дистрибуції) [4].

Результатом третього етапу має бути чітко прописана система операційних стратегій за кожним підрозділом інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу та стандартизація маркетингових і логістичних бізнес-процесів. Крім того, розроблена схема повинна відображати основні напрями інформаційного обміну та забезпечувати постійний зв'язок з кінцевим споживачем.

Четвертий етап (Р) – оцінити рівень інформаційного обміну та розподіл компетенцій для фахівців підрозділів маркетингу і логістики.

Знання ключових елементів управління за всіма структурними підрозділами та філіями, яке стало підсумком проведення попереднього етапу, дозволяє сформулювати вимоги до необхідного рівня інформаційного обміну в межах інтеграції маркетингово-логістичного комплексу. Виконання операційних завдань персоналу підрозділів прямо пов'язане з певними компетенціями кожного фахівця відділу, а також з можливістю вчасно одержувати та опрацьовувати повноцінну інформацію. Тому на етапі оцінювання рівня інформаційного обміну необхідно провести детальний аналіз як самої форми організації потоків інформації між підрозділами маркетингу та логістики, так і рівня автоматизації та програмного забезпечення цих процесів. Крім того, варто врахувати такі параметри, як можливість здійснення контролю над усіма основними параметрами діяльності підрозділів та якістю виконання функціональних і операційних стратегій.

У процесі оцінювання інформаційного забезпечення особливу увагу слід зосередити на:

- стандартизації та інтеграції даних різних джерел до єдиної системи;
- зручності подання даних для прийняття управлінських рішень;
- автоматизації розрахунків щодо визначення оптимального варіанта проходження окремого технологічного процесу;

-
-
- мінімізації впливу людського фактора;
 - рівні детального формування функціональних модулів;
 - отриманні актуальної аналітичної інформації про діяльність підрозділів без залучення спеціалістів;
 - можливостях створення територіально розрізнених підрозділів з єдиними інформаційною оболонкою та дистанційним управлінням;
 - розмежуванні доступу співробітників до інформації;
 - зручності користувацького інтерфейсу;
 - можливостях незалежного настроювання параметрів програмного забезпечення.

Результати проведеного дослідження повинні стати основою для стандартизації розподілу компетенцій підрозділів маркетингово-логістичного комплексу, формування посадових інструкцій персоналу відділів, розробки матриці інформаційного обміну та рекомендацій щодо її автоматизації.

П'ятий етап (L) – розробити систему повноважень і відповідальності відділів маркетингу та логістики, інших структурних підрозділів товаропровідної системи.

Матриця інформаційного обміну, розроблена на етапі оцінювання інформаційних взаємозв'язків, дозволяє сформулювати чіткі вимоги до обов'язків і повноважень як відділів маркетингу та логістики на кожному рівні товаропровідної системи, так і інших підрозділів (виробничих, транспортних і фінансових відділів, служб матеріально-технічного забезпечення, складів і т. д.). У цьому процесі важливими є забезпечення максимального ступеня прозорості, а в окремих випадках і стандартизація роботи підрозділів і філій товаропровідної системи.

У підсумку проведення п'ятого етапу дозволить обґрунтувати розподіл повноважень і відповідальності між маркетингово-логістичними та іншими підрозділами товаропровідної системи, здійснити оцінювання рівня необхідних змін у функціональному та оперативному аспектах, розробити технічні завдання щодо створення та вдосконалення загальної інформаційної системи інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи.

Шостий етап (E) – розробити інтегровану організаційну структуру маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи.

Саме з організацією даного комплексу може бути пов'язана більшість проблем функціонування товаропровідної системи, тому формування його структури вимагає адекватного рішення. Систематизація функціонально-операційної діяльності, розподіл компетенцій, повноважень і відповідальності, посадові інструкції персоналу відділів маркетингу та логістики, матриця інформаційного обміну та напрями її автоматизації як результати проведення попередніх етапів дають змогу сформувати цільову організаційну структуру інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу, яка має бути найоптимальнішою для реалізації загальної стратегії товаропровідної системи. Під час обґрунтування організаційної структури слід враховувати, що ефективність рішень, які приймаються менеджерами підрозділів маркетингу та логістики, залежить від рівня підготовки персоналу та застосовуваних технологій управління. Вибір управлінського інструментарію, що є основою створення (вдосконалення) маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи, відіграє досить важливу роль у стратегічному процесі її майбутньої діяльності.

Організаційна структура інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу повинна в межах загальної системи інформаційного обміну забезпечувати якісне управління ключовими показниками ефективності, систематичний контроль виконан-

ня планів під час упровадження функціональної та операційної діяльності підрозділів маркетингу і логістики, а також вимог до компетенцій, повноважень і відповідальності всіх співробітників інших структурних підрозділів товаропровідної системи.

Сьомий етап (X) – розробити план переходу організації товаропровідної системи від поточної ситуації до структури інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу.

Механізм практичної реалізації ефективної організаційної структури інтегрованого маркетингово-логістичного комплексу пов'язаний з достатньо серйозними процесами перебудови всередині існуючої товаропровідної системи, а також з певними витратами і потребує достатньо багато часу. У цьому зв'язку виникає необхідність у розробленні обгрунтованого плану поетапного введення структурної оптимізації, що дозволить сформуванню інтегрований комплекс маркетингу та логістики, забезпечить контроль усіх виокремлених функцій структурних елементів товаропровідної системи за узгодження з її загальною стратегією. Важливим фактором механізму інтеграції маркетингово-логістичної структури товаропровідної системи є моніторинг та оцінювання ефективності кожного етапу реалізації плану.

Розглядаючи механізм з точки зору побудови певної математичної моделі, можна припустити, що *COMPLEX* – це послідовність формування маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи:

$$Q = f(S, Q_{-1}, C, O, M, P, L, E, X), \quad (1)$$

де S – інтегральний показник загальної стратегії товаропровідної системи; Q – інтегральний показник організаційно-функціональної структури товаропровідної системи. Усі використані у формулах позначення ($S, Q, C, O, M, P, L, E, X$) відображено на рисунку 2. Це інтегральні показники, склад і зміст яких залежать від специфіки діяльності товаропровідної системи, а також складу характеристик, що оцінюють функціональні області кожного етапу формування маркетингово-логістичного комплексу.

Для визначення узагальненого підходу було обрано функцію від усіх складових: $C = f_1(S, Q)$; $O = f_2(S, C)$; $M = f_3(S, O)$; $P = f_4(S, M)$; $L = f_5(S, P)$; $E = f_6(S, L)$; $X = f_7(S, E)$; $Q = f_8(S, X)$. При цьому F – функція від більш глибокої деталізації показників з урахуванням впливу кожної складової алгоритму формування маркетингово-логістичного комплексу на інтегральний показник загальної стратегії товаропровідної системи:

$$Q = F(Q = f_1(S, X = f_7(S, E = f_6(S, L = f_5(S, P = f_4(S, M = f_3(S, O = f_2(S, C = f_1(S, Q_{-1}))))))))); \quad (2)$$

$$\exists (Q_{-1}, S)/f_1(S, Q_{-1}) = C/f_2(S, C) = O/f_3(S, O) = M/f_4(S, M) = P/f_5(S, P) = L/f_6(S, L) = E/f_7(S, E) = X/f_8(S, X) = Q. \quad (3)$$

Якщо визначити Q як множину показників q_i стану організаційно-функціональної структури товаропровідної системи, тоді:

$$\forall q_i \in Q \exists f_1(s_i, x_i)/x_i = f_8(s_i, e_i). \quad (4)$$

Це приклад розрахунку за інтегрованим показником стану організаційно-функціональної структури товаропровідної системи, де використано символ з теорії множини: $q_i \in Q$, що означає " q_i є елементом множини Q ", тобто для всієї організаційно-функціональної структури (квантор загальності – \forall) функція від множини існуючих (квантор існування – \exists) відповідних показників, які характеризують різні елементи певної структури залежно від стратегії, плану переходу до оптимізованої організаційної структури товаропровідної системи та розроблення інтегрованої структури маркетингово-логістичного комплексу (s_i, x_i, e_i), є вірною.

У межах конкретної товаропровідної системи потрібно чітко визначити набір показників, які відобразять якнайкраще становище кожної ланки. Для такого роз-

рахунку можна використовувати, наприклад, ключові показники оцінювання ефективності діяльності різних підрозділів товаропровідної системи та ін.

Висновки. Впровадження запропонованого механізму формування маркетингово-логістичного комплексу дозволить вирішити проблеми, що виникають у процесі розбудови товаропровідних систем, і забезпечить високу ефективність функціонування підприємств за рахунок:

– оптимізації та забезпечення тісного зв'язку між стратегічними цілями, функціонально-оперативними завданнями, організаційно-структурними характеристиками, інформаційним забезпеченням бізнес-процесів і координацією роботи фахівців;

– визначення можливостей і необхідних змін з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечення постійної модернізації товаропровідної системи, що дасть змогу максимально задовольнити швидкозмінні потреби споживчого ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісному оцінюванні складових маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи, впливу рівня інформаційного забезпечення та інших факторів на ефективність діяльності виробничо-торговельних підприємств.

Список використаної літератури

1. Жабина С.Б., Полянская Я.В. Интеграция маркетинга и логистики как фактор повышения конкурентоспособности оптово-посреднических фирм // Российское предпринимательство. – 2005. – № 5 (65). – С. 73–79.

2. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та інші. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : моногр. ; [за ред. А.П. Наливайка]. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.

3. Зубцова М.В. Маркетологистика – инструмент повышения конкурентоспособности и снижения затрат // Экономика и управление. – 2011. – № 4 (77). – С. 154–157.

4. Стельмашенко О.О. Функціональна інтеграція маркетингу і логістики. – Львів : Національний університет “Львівська політехніка”, 2011. – С. 126–127.

References

1. Zhabina S.B., Polyanskaya Ya.V. *Integratsiya marketinga i logistiki kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti optovo-posrednicheskikh firm* [The integration of marketing and logistics as a factor to increase the competitiveness of wholesale-mediatory companies]. *Ross. Predpr. – Russ. Business*, 2005, No. 5 (65), pp. 73–79 [in Russian].

2. Nalyvaiko A.P., Reshetnyak T.I., Evdokymova N.M. et al. *Strategiya Pidpryemstva: Adaptatsiya Organizatsii do Vplyvu Svitovykh Suspil'no-Ekonomichnykh Protsesiv, za red. A.P. Nalyvaika* [Enterprise's Strategy: Adaptation of Organizations to the Influence of World Socio-Economic Processes], edited by A.P. Nalyvaiko. Kyiv, KNEU, 2013 [in Ukrainian].

3. Zubtsova M.V. *Marketologistika – instrument povysheniya konkurentosposobnosti i snizheniya zatrat* [Marketologistics is a tool to increase the competitiveness and to decrease the expenses]. *Ekon. i Upravl. – Econ. and Managem.*, 2011, No. 4 (77), pp. 154–157 [in Russian].

4. Stel'mashenko O.O. *Funktsional'na Integratsiya Marketyngu i Logistyky* [The Functional Integration of Marketing and Logistics]. Lviv, Nat. Univ. “Lviv. Politekh.”, 2011, pp. 126–127 [in Ukrainian].
