

УДК 338.256

**МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**Н. Р. Струк¹, О. П. Карпій²

¹Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна

²Національний університет «Львівська політехніка»,
вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна

Розкрито актуальні для сьогодишнього бізнес-середовища України головні механізми основних управлінських напрямів, зокрема маркетингового та логістичного. З'ясовано рівень взаємозв'язку між ними, проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки, відмінні та подібні риси в застосовуваному функціональному інструментарії.

Відповідно до цілі маркетингу — абсолютне задоволення потреб кінцевого споживача — і цілей логістики — напрацювання функціональних активностей щодо логістичних споживачів, акцентовано на тому, що різниця в об'єкті впливу породжує так званий конфлікт цілей. Тому пріоритетним управлінським завданням стає зменшення міри невизначення і ризику. Проте ситуація ускладнена тим, що є ще один вид впливу на менеджерів, і в цьому випадку це фінанси. Бюджетування маркетингу спричинює виникнення труднощів у визначенні, підрахунку та аналізі вкладених у маркетинг грошей та їх окупності. Зі свого боку, логістика спрямовує свої зусилля на мінімізацію витрат та оптимізацію всіх операцій, що в логістичній системі формують витрати.

Ключові слова: логістика, маркетинг, споживач, стратегія, інтеграція, синергія, управління, підприємництво.

Постановка проблеми. Практика європейського та американського маркетингу, менеджменту і логістики ґрунтовно висвітлена в науковій літературі та розкрита в численних публікаціях українських науковців і практиків. Проте під впливом процесів глобалізації, обмеження в ресурсах, автоматизації та інших особливостей сьогодення в українському бізнес- та соціальному середовищі управлінські інструменти американських і європейських практиків не можуть цілком задовольнити потреби підприємництва в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ціла когорта науковців двадцятого та двадцять першого століття присвятила свої пошуки питанню модернізації, раціоналізації та системного управління в підприємстві. Вчені України долучилися до них із значним запізненням, що насамперед пов'язано з переходом до ринкової економіки і з браком інформації щодо цих питань. Від 1995 р. і до

сьогодні на книжковому ринку України існує чимало книг з управління за сферами функціонального застосування: маркетинг, логістика, менеджмент, фінанси, управління персоналом. Із зарубіжних науковців доцільно відзначити Е. Пловмана, Дж. Мажі, І. Кнолла [1, 2, 3], А. Харрісона, Ф. Котлера та ін. В Україні також є чимало відомих фахівців із питань інноваційного управління, що ґрунтується на узгодженні управлінських інструментів з єдиною метою. Насамперед це Є. Крикавський, Н. Чухрай, В. Апопій, Л. Балабанова, І. Мішук, М. Окландер [4] та ін.

Мета статті—встановити взаємозв'язки між функціональними інструментами управління та пошуку напрямів їх реалізації в сучасному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того щоб розкрити мету цієї статті, маємо інтегрувати та системно пов'язати ключові функціональні напрями управління, котрі найчастіше не розглядають як єдине ціле. Отже, маркетинг та логістика — два таких напрями, синергія реалізації цілей котрих відкриває для підприємства конкурентний потенціал, підвищує маржу прибутку та утримує бренди підприємства в сфері лояльності клієнтів. Перш ніж перейти до маркетинг-мікс та логістики-мікс, визначимо об'єкт, попит котрого задовольнять ці напрями. Так, у маркетингу цим об'єктом є споживач, причому кінцевий, тобто той, що використовує продукт для задоволення власних потреб. Логістика має інші цілі, насамперед щодо оптимізації витрат. Тому на перший план виходить не кінцевий споживач, а так званий логістичний споживач. З огляду на це, маємо працювати над усвідомленням значення партнерських відносин, активізації комунікацій між усіма учасниками логістичного процесу та формування інформаційних зв'язків. Отже, маємо потребу в партнерському маркетингу.

Зазначимо, що стратегія надійного партнерства є ключовою вимогою під час формування та реалізації операційного потенціалу логістичних ланцюгів і логістичних систем загалом. Польові дослідження підприємницьких ситуацій вказують на те, що якщо цей аспект розглядати за допомогою SWOT-аналізу, то найчастіше отримуємо його позицію в категорії «слабкі сторони підприємства». Тому, незважаючи на те, що «надійне партнерство» розглядається як категорія логістики, маємо вважати її основою ведення бізнесу. З огляду на готовність європейських партнерів розвивати бізнес в Україні, згодом це буде нормою.

Дані табл. 1 розкривають перед нами так званий конфлікт цілей, природно сформований як наслідок реалізації функціональних управлінських напрямів, що по суті поставлених цілей мають різну мету. Якщо підприємець не враховує таких тенденцій, не відстежує їх у веденні власного бізнесу, то він наражає логістичну систему на економічну небезпеку. Таку філософію ведення бізнесу не можемо вважати ефективною, і менеджмент за такою моделлю не вважаємо інноваційним.

Також можемо рекомендувати стратегію формування маркетингово-логістичного управління шляхом поділу на етапи, що супроводжують формування партнерських відносин. Практика показує, що зазвичай виокремлюють 4 етапи формування таких відносин (табл. 2):

Таблиця 1

Потреби споживачів з погляду маркетингу та логістики

4P марке- тингу	Маркетинг для кінцевого споживача	Логістика для логістичного споживача
1P	Товар розглядають із позицій абсолютного задоволення споживацьких потреб. Споживач використовує одиниці товару щодо своїх потреб	Товар розглядають як об'єкт, що підпадає під дію логістичних функцій (складування, фасування, зберігання і т. д.) Переважає великий гурт
2P	Ціна може здійснювати психологічний ефект (окрім економічного) і має бути «комфортною» для кінцевого споживача	Ціна є предметом перемовин, може відрізнятись для різних груп клієнтів за ABC-аналізом. Завжди має економічний характер
3P	Місце посилене мерчендайзингом, приєднується бренд ритейлера	Ключове місце — місце складів та транзитних пунктів
4P	Просування орієнтується на збільшення продажів у точках ритейлу. Супроводжується великими витратами на систему маркетингових комунікацій	Виробник може надавати логістичним споживачам іміджеві елементи просування, проте для нього такі витрати дуже суттєві

1. Етап пошуку партнерів, що задовольняють запит логістичного споживача за умовами як маркетингової, так і управлінської стратегії.
2. Пошук партнерів, що стають потенційними споживачами підприємства.
3. Етап формування та встановлення партнерських угод.
4. Етап розвитку партнерських відносин.

Потрібно також зазначити, що може буде і 5 етап — припинення співпраці з партнером, але оскільки він не належить до маркетингово-логістичного управління, а найбільше пов'язаний із юридичним аспектом, тому в таблиці не виокремлений. Також маємо брати до уваги, що на формування партнерських відносин впливає чимала кількість зовнішніх факторів, що не підпорядковуються чинному менеджменту. Такі фактори моніторяться, відстежуються та враховуються на етапах стратегічного планування. Проект-менеджер вносить та детальніше розглядає їх в інтегрованому за різними напрямками запобігання кризи та з врахуванням економічної безпеки SWOT-аналізі.

Під терміном «партнерський маркетинг» маємо на увазі процес формування, підтримку і розширення командної співпраці з клієнтами усіх рівнів, який передбачає в пріоритеті інтереси задоволення потреб. Реалізація такого альянсу можлива, якщо врахувати, що логістичний аутсорсинг (табл. 3) в Україні достатньо розвинений і може допомогти підприємцям у таких цілях. До категорії «партнерський маркетинг» можемо зарахувати також партнерів, або комунікаційну цільову аудиторію, тобто такі типи партнерів:

- меценати, спонсори;
- референтні групи;
- ЗМІ.

Таблиця 2

**Робота на різних етапах
маркетингово-логістичних партнерських відносин**

Етапи	1 етап	2 етап	3 етап	4 етап
Постачальники	Спеціалізовані заходи: ярмарки, виставки і т. д.; спеціалізовані друковані видання	Узгодження цілей і пропозиції постачальника із запитами споживача як логістичного, так і маркетингового	Бенчмаркінг конкурентів із метою встановлення найефективніших партнерських угод, аналізування брендбуку партнера	Активізація усіх 7R логістики
Споживачі	Спеціалізовані заходи: ярмарки, виставки і т. д.; спеціалізовані друковані видання; SMM-маркетинг	Розвиток власного брендбуку для отримання високої лояльності у потенційних споживачів; активізація СМК	Підтримка іміджу та напрацювання клієнтської бази	Доведення інформації через інтегровані маркетингові комунікації
Посередники	Е-розсилка; участь у спеціалізованих заходах; спеціалізовані фахові видання	Узгодження політики посередниками з власними цілями маркетингу та логістики	Аналіз пропозиції та іміджу партнера	Контроль над реалізацією 4P маркетингу та 7R логістики

Розвиток наведених у табл. 2 рівнів логістичного обслуговування дає змогу розвинути партнерський маркетинг. До вищевказаних особливостей потрібно додати, що логістичні провайдери інтегруються також і з провайдерами інформаційних технологій. В іншому випадку системна інтеграція не можлива. Загалом можемо ці функції зарахувати до 4PL. Рекомендуємо для українських підприємців використати відпрацьовану в США стратегію SCM (Supply Chain Management). Якщо компанія має на меті стати одним з елементів бізнес-ланцюга, то ця стратегія буде дієвою. Проте наразі в Україні підприємці уникають такої тісної співпраці та взаємозалежності з цілого низки причин.

Реалізація за кроками маркетингово-логістичної моделі управління, з огляду на вказані вище відмінності, повинна все ж таки ґрунтуватися на єдності стратегії і спільного її розуміння усіма учасниками процесу. Є. Крикавський тлумачить це так: «стратегія підприємства і логістична стратегія в загальному співвідносяться як ціле і частина» [11, с. 139]. Концепція логістики узгоджує інтереси постачальників і споживачів завдяки розробці адаптивних механізмів збалансування інтересів сторін з огляду на вимоги сучасних систем стратегічного управління. Стратегічна орієнтація розвитку виробництва водночас досягається завдяки управлінським ідеям, що стають відповідними інноваціями. Це дає змогу своєчасно генерувати

відповідні управлінські рішення, спрямовані у багатьох випадках на подальшу розробку інвестиційних проєктів розвитку згідно з потребами як споживачів, постачальників, інших контрагентів, так і особливостями відповідних територій, галузей та сфер діяльності [12, с. 142]. Отож якщо ключовою характеристикою і маркетингу, і логістики є комплексність та одночасність застосування, то інтегративно-синергійний ефект інтеграції інтересів і функціональних можливостей маркетингу та логістики в систему підприємницького управління можна описати в такій послідовності: конкурентна стратегія, маркетинг-мікс, логістика-мікс, ефект-мікс. Можемо вважати істиною, що пріоритетними для побудови інноваційних напрямів підприємництва в умовах сьогодення є такі напрями:

Таблиця 3

Особливості рівнів логістичного обслуговування в Україні

1PL First party logistics	2PL Second party logistics	3PL Third party logistics	4PL Fourth party logistics
Внутрішня, операційна логістика в Україні менше ніж 20 % підприємств користуються послугами аутсорсингу. Найбільше застосовують транспортні. Лівова частка витрат припадає на складську логістику.	Стосується зовнішньої логістики. Сектор охоплює компанії-провайдери, які задовольняють базові логістичні потреби — складську та транспортну. Попит на складську логістику переважає над пропозицією	Стосується зовнішньої логістики, а логістичні послуги цього рівня зосереджені на комплексному управлінні процесами транспортування та зберігання вантажів. Провайдер 3PL керує субпідрядниками, виконує послуги експедиції, митного оформлення. В Україні лише декілька операторів у повному обсязі пропонують сервіс 3PL	Зовнішня і внутрішня логістика. Провайдер, крім функцій 3PL, планує логістичні операції, добирає та наймає субпідрядників, повністю контролює їхню роботу, а також займається фінансовим менеджментом

а) з метою задоволення сформованого та потенційного попиту потрібно формувати збалансовані програми розвитку на основі ефективних партнерських моделей;

б) бенчмаркінг роботи конкурентів та наслідування найбільш ефективних моделей управління з огляду на попередньо обрану маркетингову стратегію;

в) робота з асортиментом, орієнтована на задоволення потреб кінцевих та логістичних споживачів;

г) пошук аутсорсингу та залучення сторонніх організацій у сферу власних маркетингово-логістичних цілей;

г) формування і моніторинг ефективних розподільчих систем, класифікація їхніх інтересів та інтегрування цих партнерів у власну управлінську систему.

Якісні управлінські перетворення, з погляду логістики, тісно пов'язані з категорією часу. Це вимагає оптимально сформованого й організованого процесу використання можливостей підприємства у часі та просторі. Це одна з відмінних рис між маркетингом та логістикою, позаяк маркетинг завжди орієнтований на довгострокову перспективу, що ґрунтується на особливостях ЖЦТ продукту чи послуги. Своєю чергою, інтегральна оцінка фази ЖЦТ може бути реалізована через поняття його конкурентного статусу. Можемо дати таку оцінку, ґрунтуючись на внутрішньому потенціалі підприємства, його конкурентному становищі і здатності управління змінними факторами у зовнішньому неконтрольованому середовищі, зокрема на конкурентній позиції, конкурентостійкості, відкритості до співпраці. Маркетинговий потенціал підприємства визначають на основі моніторингу кон'юнктури ринку за допомогою рейтингових оцінок. Логістика бере за орієнтир підвищення ефективності використання ресурсу, розробку підходів логістичного управління шляхом розвитку підприємства, орієнтованого на забезпечення його конкурентоспроможності. А це досягається завдяки пониженьню логістичних витрат. Отже, маркетинг вимагає фінансових ресурсів, а логістика оптимізує їх. Якщо підприємство знаходить баланс у цьому оперативному моменті, то можемо вважати, що воно розвиває маркетингово-логістичне управління в своїй стратегічній і організаційній структурі.

Висновки. Маркетингові і логістичні підходи призначені для підвищення конкурентоспроможності підприємства, товарів, послуг. Це стає можливим за умови впровадження інновацій на усіх можливих операційно- функціональних рівнях підприємництва. Тому маємо змогу досягнути реального втілення збалансованих стратегій, моделей, креативних підходів і планів розвитку підприємства за курсом маркетингово-логістичного управління.

Автори статті рекомендують такі ключові елементи для формування маркетингово-логістичного управління в умовах сучасного підприємництва:

- розуміння усіма учасниками процесу складності та важливості побудови інтеграційно-системних зв'язків;
- готовність учасників логістичної системи до переорганізації у власних логістичних системах і пошуку шляхів до злиття маркетингово-логістичної системи із системою інших учасників бізнес-середовища;
- пріоритет «надійного партнерства» як системоутворюючого елемента;
- розподіл функцій і цілей щодо потреб різних цільових аудиторій — кінцевих та логістичних споживачів;
- розширення розуміння категорії «споживач» до категорії «цільова аудиторія».

Крім того, автори виокремлюють 4 етапи маркетингово-логістичних партнерських відносин, та в статті проаналізовано особливості рівнів логістичного обслуговування в Україні, з огляду на них окреслено потенційні стратегії.

Отже, маркетингово-логістичне управління в умовах сучасного підприємництва є питанням не просто актуальним, а життєво необхідним для ведення бізнесу в Україні. Залучення закордонних інвестицій сприяє розвитку розуміння сьогоденного підприємця ступеня важливості його інноваційних управлінських рішень.

Бажання побудови маркетингово-логістичних систем у бізнес-середовищі України розкриє потенціал конкурентоспроможності вітчизняного виробника та зміцнюватиме економіку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Plowman E. G. Elements of Business Logistics. Stanford, CA : Stanford School of Business, 1964. 157 p.
2. Magee J. F., Copacino W. C., Rosenfield D. B. Modern Logistics Management : Integrating Marketing and Physical Distribution. New York : John Wiley, 1985. 430 p.
3. Knoll I. Logistics Distribution Centres / Logistics Technology International. London : Sterling Publications Limited, 1995. 184 p.
4. Харрісон Алан, Ремко Ван Хоук. Управління логістикою : розробка стратегій логістичних операцій / пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є Міхейцева. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.
5. Окландер М. Логістика : підруч. Київ : ЦУЛ, 2008. 346 с.
6. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе : учеб. Москва : ИНФРА-М, 2001. 608 с.
7. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. 2-ге. вид. Київ : ЦУЛ, 2005. 328 с.
8. Родников А. Н. Логистика : терминологический словарь. Москвка : ИНФРА-М., 2000. 352 с.
9. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике : монографія. Москва : ИИД «ФИЛИНЬ», 1997. 772 с.
10. Саркисов С. В. Логистика : учеб. пособ. Москва : Дело ; АНХ, 2008. 368 с.
11. Логистика : учеб. / Аникин Б. А., Дыбская В. В., Колобов А. А. и др. ; под ред. Б. А. Аникина ; 3-е изд., перераб., доп. Москва : ИНФРА-М, 2005. 368 с.
12. Крикавський Є. Логістичне управління : підруч. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
13. Довбенко В. І. Роль маркетингу та логістики у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доп. VII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 524 с.

REFERENCES

1. Plowman, E. G. (1964). Elements of Business Logistics. Stanford, CA : Stanford School of Business (in English).
2. Magee, J. F., Copacino, W. C., & Rosenfield, D. B. (1985). Modern Logistics Management : Integrating Marketing and Physical Distribution. New York : John Wiley (in English).
3. Knoll, I. (1995). Logistics Distribution Centres / Logistics Technology International. London : Sterling Publications Limited (in English).
4. Kharrison, Alan, & Remko, Van Khouk. (2007). Upravlinnia lohistykoiu : rozrobka stratehii lohistrynykh operatsii / per. z anhl. ; za nauk. red. O. Ye Mikheitseva. Dnipropetrovsk : Balans Biznes Buks (in Ukrainian).
5. Oklander, M. (2008). Lohistyka. Kyiv : TsUL (in Ukrainian).
6. Sergeev, V. I. (2001). Logistika v biznese. Moskva : INFRA-M (in Russian).

7. Ponomarova, Yu. V. (2005). Lohistyka. 2-he. vyd. Kyiv : TsUL (in Ukrainian).
8. Rodnikov, A. N. (2000). Logistika : terminologicheskii slovar. Moskva : INFRA-M (in Russian).
9. Sergeev, V. I. (1997). Menedzhment v biznes-logistike. Moskva : IID «FILIN» (in Russian).
10. Sarkisov, S. V. (2008). Logistika. Moskva : Delo ; ANKh (in Russian).
11. Anikin, B. A., Dybskaia, V. V., & Kolobov, A. A. i dr. (2005). Logistika / pod red. B. A. Anikina ; 3-e izd., pererab., dop. Moskva : INFRA-M (in Russian).
12. Krykavskiy, Ye. (2005). Lohistychno upravlinnia. Lviv : Vyd-vo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha» (in Ukrainian).
13. Dovbenko, V. I. (2008). Rol marketynhu ta lohistyky u formuvanni potentsialu rozvytku pidpriemstva. Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu : tezy dop. VII Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii. Lviv : Vyd-vo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha» (in Ukrainian).

doi: 10.32403/1998-6912-2019-2-59-126-134

MARKETING AND LOGISTIC MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN ENTREPRENEURSHIP

N. R. Struk¹, O. P. Karpil²

¹*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
natastruk80@gmail.com*

²*Lviv Polytechnic National University,
12, St. Bandery St., Lviv, 79013, Ukraine
olenakarpiy@gmail.com*

The article considers the main mechanisms of basic management directions relevant for today's business environment of Ukraine. In particular, it is about marketing and logistics. The depth of the relationship between these directions has been found out, the cause-effect relationships, the differences and similarities in the used functional tools have been analysed. Based on the goals of marketing and logistics, the article focuses on the fact that the difference in the influence object creates a so-called "goal conflict".

The authors of the article recommend the following key elements for the formation of marketing and logistics management in the conditions of modern entrepreneurship: understanding of the process of complexity and importance of building the integration – system links by all participants; willingness of logistics system participants to reorganize in their own logistics systems and searching the ways to merge the marketing and logistics system with the system of other participants in the business environment; the priority of "reliable partnership" as a system-forming element; the allocation of functions and goals to the needs of different target audiences: the end consumers and logistics

customers; expanding of the understanding of the consumer category into the target audience category; the authors identify 4 stages of marketing and logistics partnerships; the article analyses the peculiarities of logistic service levels in Ukraine and outlines the potential strategies in view of them.

Thus, marketing and logistics management in the conditions of modern entrepreneurship is not just an urgent issue, but also a vital one for doing business in Ukraine. Attracting foreign investment contributes to the development of today's entrepreneur's understanding of the importance of his innovative management decisions. The desire to build marketing and logistics systems in the business environment of Ukraine is going to reveal the potential of competitiveness of domestic producers and it is going to strengthen the country's economy.

Keywords: *logistics, marketing, consumer, strategy, integration, synergy, management, entrepreneurship.*

Стаття надійшла до редакції 12.08.2019.

Received 12.08.2019.