

УДК 339.187:658.8

Н. В. ПАРХАЕВА,
*кандидат технических наук,
доцент кафедры торгового предпринимательства*

МАРКЕТИНГОВО-ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ СИСТЕМЫ

Выделены внутренние проблемы в процессе формирования товаропроводящей системы и предложена маркетингово-логистическая организационная структура, которая предоставит возможность оптимизировать и обеспечить связь между стратегическими целями, функционально-оперативными задачами, организационно-структурными характеристиками, информационным обеспечением бизнес-процессов и координацией работы специалистов.

Ключевые слова: маркетинг, логистика, интеграция, товаропроводящая система, механизм формирования маркетингово-логистического комплекса.

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 проблемы. Для отечественных субъектов хозяйствования в условиях обострения кризисных явлений особую актуальность приобретает организация оптимальной связи в рамках товаропроводящей системы, а именно — обеспечение эффективности цепочки “производитель (поставщик) — посредник (дистрибьютор) — розница (торговая точка)”. Важные составляющие этого процесса — определение основных проблем на пути движения товаров и разработка механизмов адаптации для их решения, что позволит максимально согласовать цели предприятий — участников товаропроводящей системы, интересы владельцев продукции и средств ее поставки, разных групп и категорий клиентов и потребителей.

На практике место в рыночной среде и эффективное функционирование в ней отечественных товаропроводящих систем обеспечиваются путем использования маркетинга и логистики. Концепция маркетинга определяет рыночную ориентацию предприятия на достижение успеха у потребителей, а соответствующая оптимизация логистических процессов в условиях обострения конкуренции ведет к получению им значительного экономического эффекта [1].

Пархаева Наталия Викторовна (Parkhaeva Nataliya Viktorovna) — e-mail: parnavik@mail.ru.

Таким образом, интеграция стратегий маркетинга и логистических концепций в цепочках поставок рассматривается как основа современного управления и сфера, сочетающая производство, сбытовую деятельность, отношения с партнерами, желания потребителей и конкурентные преимущества. Такое обеспечение тесной взаимосвязи маркетинга и логистики, с одной стороны, предоставляет возможность значительно повысить эффективность цепочки поставок в соответствии с рыночными требованиями, а с другой – требует развития научно-методических основ маркетингово-логистической интеграции.

Анализ научных исследований и публикаций. Теоретико-методологические основы маркетинговой деятельности, разные аспекты научно-практической логистики движения товаров и их организационного сочетания достаточно полно отражены в работах широкого круга ученых. Среди значимых отечественных разработок по проблемам организации торговых процессов на основе маркетинга и логистики необходимо отметить исследования Е. Виноградовой, А. Войчака, С. Гаркавенко, В. Герасимчука, Н. Голошубовой, А. Кальченко, Е. Крикавского, А. Мазараки, В. Николайчука, Ю. Пономаревой, Л. Фроловой, Н. Чухрай и других.

Вместе с тем анализика основополагающих и прикладных исследований в сфере торговой деятельности свидетельствует, что остаются недостаточно развитыми теория и методология создания эффективной товаропроводящей системы с учетом комплексного применения современного инструментария маркетинга и логистики. Кроме того, в экономической литературе большое внимание уделяется вопросу объединения маркетингово-логистических аспектов в общую теоретическую концепцию, однако сам механизм формирования маркетингово-логистического комплекса как основы обеспечения эффективности товаропроводящей системы еще не полностью разработан.

С учетом этого **цель статьи** – обосновать главные составляющие механизма разработки и внедрения интегрированного маркетингово-логистического комплекса в рамках товаропроводящей системы.

Изложение основного материала. Ведущие производственно-торговые компании, работающие на рынке в сегменте FMCG (Fast Moving Consumer Goods, товары повседневного спроса), за счет слияний и поглощений других предприятий ежегодно увеличивают свои объемы продаж и присутствие на рынке. Именно они определяют ценовую политику и характер взаимоотношений с партнерами, а также, имея достаточные финансовые возможности, способствуют внедрению прогрессивных торговых и информационных технологий. Хотя потенциальные возможности предприятия, вошедшего в крупную производственно-торговую организационную систему, многократно увеличиваются, однако нельзя не отметить сложность и проблемность процессов объединения. Интеграция требует развитой инфраструктуры движения товаров, складских терминалов с высокой товарной вместимостью, упорядочения торговых площадей и урегулирования транспортных процессов. Кроме того, обостряются организационные проблемы и усложняются взаимосвязи между подразделениями [2].

Исследования сбытовых департаментов отечественных компаний в сегменте FMCG определили, что подавляющее большинство предприятий (83,5%) в данное время уделяют особое внимание формированию и расширению функций товаропроводящих систем и позиционируют себя как производственно-торговые фирмы с собственной распределительной логистикой (рис. 1).

Наличие собственной распределительной сети позволяет предприятию получить дополнительные конкурентные преимущества за счет максимального приближения продукции к потребителю, сокращения времени для соответствующей реакции на изменение спроса в разных целевых группах и регионах, оптимизации

ассортиментного предложения и расширения спектра логистических и торговых услуг в соответствии с рыночными требованиями. Например, владельцы брендов имеют развитые распределительные сети, состоящие из разнообразных структурных подразделений, наделенных отдельными правами на изготовленную продукцию, формируют и адаптируют торговую стратегию, выполняют свои задачи в зависимости от тенденций потребительского рынка.

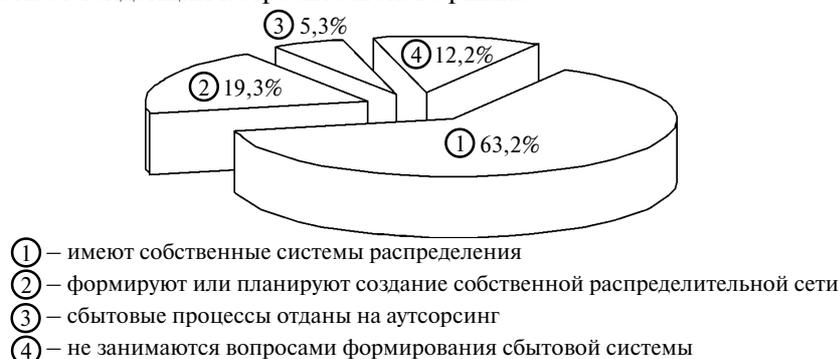


Рис. 1. Решение вопросов сбыта на производственных предприятиях сегмента FMCG

Вместе с тем следует отметить и относительно высокую (17,5%) долю предприятий, не ставящих целью формирование собственных товаропроводящих систем. Часть из них активно осуществляют только рекламную деятельность среди торговых партнеров, другие не рассматривают вопрос распределения в связи со слабым маркетингом и отсутствием средств. Также есть производители, не считающие процессы распределения ключевыми для фирмы, поэтому они отдают эти функции на аутсорсинг оптовым операторам потребительского рынка.

Большинство (72%) производственных фирм, активно формирующих сбытовые каналы, прежде всего используют достаточно широкий и перспективный канал – крупноформатную торговую сеть, а также традиционно привлекают оптовые торговые организации (68%). Что касается розничной торговли, не являющейся крупноформатной, то как партнера в системе распределения продукции ее рассматривают только 9% производителей. В данное время розничные несетевые торговые предприятия привлекают внимание небольшого количества производителей, что связано, прежде всего, с высокими расходами и нецелесообразностью ведения коммерческой деятельности с небольшими партиями товаров.

Больше половины (54%) производителей имеют штат собственных коммерческих агентов и считают подготовку таких специалистов важной задачей фирмы, затрачивая достаточно средств на их учебу и повышение квалификации. Также значительное количество предприятий (52%) продвигает продукцию через дилерские каналы и региональные представительства, наделяемые общими и эксклюзивными правами на реализацию товаров. Относительно небольшая (17%) доля ведущих операторов рынка FMCG – владельцы торговых марок – имеет свои сбытовые филиалы и фирменную сеть розничных торговых точек.

В рамках исследования предприятий было выявлено, что фрагментация логистики и маркетинга при продвижении произведенных товаров к потребителю порождает огромное количество текущих проблем из-за того, что каждое подразделение имеет собственные цели, которые объективно обусловлены функциональными спецификой и приоритетами: отдел закупок занимается поиском надежных поставщиков; производство нуждается в бесперебойной работе; отдел складирования пытается снизить запасы; отдел сбыта заинтересован в быстром реагировании на спрос; транспортный отдел стремится к полной загрузке транспортных средств;

маркетингово-рекламная служба максимально направляет усилия на повышение лояльности потребителей и т. д. Все задачи и цели сами по себе, несомненно, важны для эффективного функционирования каждого подразделения в отдельности, но по объективным причинам они, как правило, конфликтуют между собой.

В первую очередь следует отметить, что в настоящее время подавляющее большинство отечественных производственно-торговых компаний, существующих на рынке товаров повседневного спроса, не отличаются наличием общей и четко обоснованной маркетингово-логистической стратегии развития: предприятия ограничиваются выполнением текущих задач физического продвижения готовой продукции и ее маркетинговой поддержки. И очень часто эти функции носят агрессивный характер.

Кроме того, создание новых корпоративных форм товаропроводящих систем в Украине происходит в достаточно сложной экономико-социальной среде, в частности, в условиях экономической и политической нестабильности, несовершенства правовой базы, невысокой стартовой конкурентоспособности большинства предприятий, недостатка инвестиций и оборотных средств, низкого спроса на отечественную продукцию и катастрофического снижения покупательной способности населения по основным видам продуктов.

Стоит учесть и такую современную тенденцию, как повсеместное использование инновационных производственных и информационных технологий, отличающихся повышенной сложностью внедрения, устанавливающих жесткие требования к стандартизации бизнес-процессов и требующих качественно новых механизмов организационно-коммуникационных связей, что позволяет обеспечить интеграцию товаропроводящей системы в единую рыночную инфраструктуру.

Исследование отечественных производственно-торговых предприятий в сегменте FMCG позволило выделить основные внутренние проблемы в процессе формирования маркетингово-логистической организационной структуры:

- конфликт целей и недостаточная координация деятельности логистических и маркетинговых подразделений;
- разнообразие видов маркетинговых функций и логистических операций;
- излишние запасы в системе логистики и перерасход средств в системе маркетинга;
- географические границы разных подразделений предприятия;
- отсутствие интегрированной информационной связи между подразделениями маркетинга и логистики на разных уровнях управления;
- отсутствие общей системы контроля логистических и маркетинговых расходов и, как следствие, невозможность управления ими;
- снижение общей эффективности товаропроводящей системы.

Вместе с тем большинство предприятий стремятся адаптироваться к динамике экономических условий путем создания соответствующих организационных форм, способных выдерживать нарастающую конкуренцию на основе оптимальной интеграции звеньев, формирования качественного менеджмента, обеспечения оперативных коммуникаций и взаимовыгодных внутрифирменных отношений.

Таким образом, можно обобщить основные задачи механизма разработки интегрированного маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы:

- упорядочить элементы, цели, параметры, задачи и ресурсы товаропроводящей системы, на основе чего – определить ее структуру;
- выделить внутренние свойства товаропроводящей системы в контексте реализации маркетинговых функций и организации логистических процессов, определяющих ее поведение в меняющейся рыночной ситуации;
- обосновать связи между подразделениями маркетинга и логистики на разных уровнях управления в рамках товаропроводящей системы;

– выявить конфликтные ситуации во взаимосвязях подразделений маркетинга и логистики, а также факторы неопределенности, влияющие на общую эффективность товаропроводящей системы;

– формализовать проблемы взаимодействия производства, дистрибуции и розничной продажи, раскрыть их содержание и довести информацию о возможных последствиях до всех структурных элементов товаропроводящей системы;

– обосновать перечень и целесообразную последовательность выполнения маркетинговых и логистических задач, обеспечивающих эффективное выполнение бизнес-процессов в рамках товаропроводящей системы;

– разработать модель маркетингово-логистического комплекса, позволяющую рассматривать возникающие проблемы с наиболее важных позиций, и осуществить выбор возможных вариантов действий.

Следовательно, первым шагом на пути создания оптимальной товаропроводящей системы должна быть разработка стратегического плана логистики и маркетинга в рамках объединенного комплекса. Нельзя не учитывать тот факт, что этот процесс не имеет необходимого количества внешних примеров и достаточно конфликтный, потому что связан с необходимостью изменения бизнес-процессов многих структурных подразделений.

Механизм формирования интегрированного маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы, а также расстановка приоритетов и разработка стратегического плана могут быть проведены в несколько этапов, которые в логической последовательности обобщены на рисунке 2.



Рис. 2. Последовательность этапов формирования интегрированного маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы

Первый этап (С) – определить общие задачи и цели подразделений маркетинга и логистики в рамках товаропроводящей системы.

Изучение опыта функционирования отечественных производственно-торговых предприятий дает возможность прийти к выводу, что некоторые из наиболее крупных компаний имеют достаточно взвешенные корпоративные стратегии маркетинговой деятельности и организации логистических операций, однако целевые рекомендации общей стратегии не достигаются чаще всего из-за некачественного

выполнения функций и отсутствия координации между структурными подразделениями. Важным фактором конкурентоспособности предприятия являются обеспечение ориентации стратегии товаропроводящей системы на конечного потребителя (клиентоориентированность), способность к быстрой реакции на изменения потребительского спроса в режиме реального времени на основе экономически обоснованных расходов [3].

В связи с этим для формирования общей стратегии маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы на первом этапе необходимо провести детальное исследование ее общей стратегии: оценить соответствие задач и функций маркетингово-логистических структурных подразделений и выполнения целей общей стратегии, проанализировать данные SWOT, провести аудит маркетинговых и логистических процессов.

Результатом первого этапа должны быть: корректировка стратегических направлений деятельности фирмы, диагностика текущего состояния товаропроводящей системы, общее видение стратегии развития маркетингово-логистического комплекса и разработка рекомендаций относительно целей и функций подразделений маркетинга и логистики.

Второй этап (О) – обосновать маркетинговые каналы и логистические цепочки поставок продукции.

Товаропроводящая система состоит из определенного количества собственных сбытовых подразделений, а также посреднических структур (оптовых и розничных торговых предприятий). Оптимальное их сочетание позволяет эффективно реализовать маркетингово-логистическую стратегию, ориентированную на достижение конкретного уровня обслуживания конечного потребителя. С учетом этого второй этап механизма формирования интегрированного маркетингово-логистического комплекса связан с детальным изучением общей схемы товарного продвижения, то есть с исследованием структуры маркетинговых каналов сбыта, входящих в товаропроводящую систему, а также возможностей логистического обеспечения цепочек поставок внутри каждого канала.

В комплексе задач по обоснованию маркетинговых каналов и логистических усилий нужно выделить три уровня:

– *стратегический*: разработка общей модели поставок, определение стратегий маркетинга и логистики, проектирование дистрибьюторской сети и отбор ключевых сегментов розничных предприятий, выбор методов стимулирования посредников, форм связи и информационного обеспечения;

– *тактический*: разработка моделей поставок в территориальном аспекте, обоснование процедуры организации поставок, системы планирования, транспортных стратегий, а также определение систем управления запасами, методов модернизации распределительной сети, проектирование дополнительных складов или дистрибутивного центра и формирование текущей трейд-маркетинговой поддержки дистрибьюторов и розничных торговых предприятий;

– *операционный*: проектирование, строительство или модернизация складов, принятие современных процедур обработки заказов на поставку, внедрение новейших технологий и систем управления по ключевым показателям, составам и перевозкам.

Важным моментом такого анализа является определение уровня управления маркетингом и логистикой как в отдельном подразделении, так и в целом в структуре товаропроводящей системы. Стратегическое планирование дистрибутивных каналов товаропроводящей системы можно составить из четырех позиций.

1. Сбор и анализ данных, принятие предположений: описание существующей товаропроводящей системы, анализ каждого маркетингового канала схемы распределения и объемов продаж, уровней запасов, методов стимулирования, структуры

текущих расходов. На этом этапе определяются планы относительно прогноза предполагаемых объемов продаж на новых территориях и рынках, ожидаемых требований клиентов и конечных потребителей к уровню сервиса и ценам, анализируется стратегия конкурентов. Полученные данные позволяют сформулировать рекомендации по поводу совершенствования системы маркетинговых каналов и цепочек поставок.

2. Моделирование дистрибьюторской сети: несколько вариантов моделей на основе применения аналитических методов или специального программного обеспечения. В процессе этого детально обрабатываются все альтернативные схемы и учитываются показатели как ценовой эффективности (расходы на транспортировку, складирование, хранение, организацию упаковочных работ, реализацию маркетинговых программ стимулирования), так и общей эффективности функционирования всей цепочки продвижения товаров (например, важно принимать во внимание достижение компромисса по уровням предложенного сервиса и расходам, а также учитывать собственные цели партнеров в дистрибутивных каналах).

3. Выбор оптимальной модели и возможностей ее практической реализации: определение самой оптимальной модели и составление плана ее внедрения. Основное внимание необходимо уделить влиянию внешних факторов, которые невозможно было заложить в аналитическую или имитационную модель (наличие квалифицированных кадров, особенности регионального законодательства и т. п.). На этом этапе проводится корректировка планов фирмы.

4. Формирование плана модернизации сети: регулярный мониторинг и анализ логистических и маркетинговых параметров, составление планов по модернизации с учетом внутренних и внешних изменений для удержания товаропроводящей системы в рабочем состоянии, исходя из рыночной ситуации.

В настоящее время в условиях конкурентного хозяйствования многие торговые компании понимают, что дистрибуция — это та граничная сфера, в пределах которой, с одной стороны, должны быть максимально удовлетворены потребности клиентов, а с другой — постоянно проводится работа по экономии и уменьшению расходов с учетом того, что на этом этапе формируется добавленная стоимость. Правильно спроектированная модель дистрибьюторской сети за счет своевременного выполнения заказов способствует существенному сокращению логистического бюджета и повышению уровня клиентского сервиса.

Таким образом, результатом второго этапа механизма формирования интегрированного маркетингово-логистического комплекса должны быть четкая схема логистических цепочек поставок, дифференциация маркетинговых усилий по каждой цепочке, обоснованные рекомендации относительно возможных направлений оптимизации маркетинга и логистики.

Третий этап (М) — систематизировать функции и операционную деятельность подразделений маркетинга и логистики.

С учетом того, что маркетинг и логистика — сферы, реализующие огромное количество функций и операций, серьезной проблемой является их систематизация на каждом уровне организационной структуры товаропроводящей системы. Другими словами, третий этап связан с декомпозицией разработанной ранее функциональной стратегии интегрированного маркетингово-логистического комплекса на операционные элементы в разрезе всей товаропроводящей системы (рис. 3).

Это самый ответственный этап учета ключевых факторов и разработки бизнес-процессов всей товаропроводящей системы, так как связан с определением приоритетности тех или иных функций в зависимости от специфики бизнеса, консолидацией операций и исключением лишних элементов.



Рис. 3. Схема операционной деятельности маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы

Кроме того, для каждой операционной стратегии важно определить механизм последовательного доведения до сведения персонала стратегических целей компании и контролировать их достижение через ключевые показатели эффективности (КПИ), которые, по существу, отображают реальность целей, а также характеризуют эффективность бизнес-процессов и работу каждого отдельного сотрудника. Такой механизм предоставит возможность скоординировать действия на любых уровнях текущего управления в соответствии с общей стратегией товаропроводящей системы. Другими словами, все ресурсы, а также сотрудники через систему мотивации, которая основывается на ключевых показателях эффективности, в своей ежедневной работе должны ориентироваться на общую стратегию товаропроводящей системы и быть направлены на ее внедрение.

На данном этапе базовой информацией являются оценка системы обслуживания посредников и потребителей, маркетинговая программа продвижения и стимулирования, особенности и возможности систем прогнозирования спроса и управления запасами, уровень организации логистических потоков и маркетинговых коммуникаций, форма обработки заказов, качество систем складирования, грузопереработки, хранения и транспортировки и т. п.

Стоит учесть, что эффективность выполнения функций в рамках товаропроводящей системы определяется оптимальным соотношением достигнутого уровня обслуживания клиентов (скорость реагирования, широта товарного ассортимента, наличие товара в точках продажи, форма размещения заказа на поставку, возможность отслеживания прохождения заказа, простота оформления возврата тары) и размера логистических и маркетинговых расходов (транспортно-складские расходы, маркетинговые программы стимулирования, IT-обеспечение дистрибуции) [4].

Результатом третьего этапа должна быть четко прописанная система операционных стратегий по каждому подразделению интегрированного маркетингово-логистического комплекса и стандартизация маркетинговых и логистических бизнес-процессов. Кроме того, разработанная схема должна отображать основные направления информационного обмена и обеспечивать постоянную связь с конечным потребителем.

Четвертый этап (P) — оценить уровень информационного обмена и распределение компетенций для специалистов подразделений маркетинга и логистики.

Знание ключевых элементов управления по всем структурным подразделениям и филиалам, ставшее итогом проведения предыдущего этапа, позволяет сформировать требования к необходимому уровню информационного обмена в рамках интеграции маркетингово-логистического комплекса. Выполнение операционных задач персонала подразделений прямо связано с определенными компетенциями каждого специалиста отдела, а также с возможностью вовремя получать и обрабатывать полноценную информацию. Поэтому на этапе оценки уровня информационного обмена необходимо провести детальный анализ как самой формы организации потоков информации между подразделениями маркетинга и логистики, так и уровня автоматизации и программного обеспечения этих процессов. Кроме того, стоит учесть такие параметры, как возможность осуществления контроля над всеми основными параметрами деятельности подразделений и качеством выполнения функциональных и операционных стратегий.

В процессе оценки информационного обеспечения особое внимание следует сосредоточить на:

- стандартизации и интеграции данных разных источников в единую систему;
- удобстве предоставления данных для принятия управленческих решений;
- автоматизации расчетов по определению оптимального варианта прохождения отдельного технологического процесса;

-
- минимизации влияния человеческого фактора;
 - уровне детального формирования функциональных модулей;
 - получении актуальной аналитической информации о деятельности подразделений без привлечения специалистов;
 - возможностях создания территориально разрозненных подразделений с едиными информационной оболочкой и дистанционным управлением;
 - разграничении доступа сотрудников к информации;
 - удобстве пользовательского интерфейса;
 - возможностях независимой настройки параметров программного обеспечения.

Результаты проведенного исследования должны стать основой для стандартизации распределения компетенций подразделений маркетингово-логистического комплекса, формирования должностных инструкций персонала отделов, разработки матрицы информационного обмена и рекомендаций по ее автоматизации.

Пятый этап (L) – разработать систему полномочий и ответственности отделов маркетинга и логистики, других структурных подразделений товаропроводящей системы.

Матрица информационного обмена, разработанная на этапе оценки информационных взаимосвязей, позволяет сформулировать четкие требования к обязанностям и полномочиям как отделов маркетинга и логистики на каждом уровне товаропроводящей системы, так и других подразделений (производственных, транспортных и финансовых отделов, служб материально-технического обеспечения, складов и т. д.). В этом процессе важны обеспечение максимальной степени прозрачности, а в отдельных случаях и стандартизация работы подразделений и филиалов товаропроводящей системы.

В итоге проведение пятого этапа позволит обосновать распределение полномочий и ответственности между маркетингово-логистическими и другими подразделениями товаропроводящей системы, осуществить оценку уровня необходимых изменений в функциональном и оперативном аспектах, разработать технические задачи по созданию и совершенствованию общей информационной системы интегрированного маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы.

Шестой этап (E) – разработать интегрированную организационную структуру маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы.

Именно с организацией данного комплекса может быть связано большинство проблем функционирования товаропроводящей системы, поэтому формирование его структуры требует адекватного решения. Систематизация функционально-операционной деятельности, распределение компетенций, полномочий и ответственности, должностные инструкции персонала отделов маркетинга и логистики, матрица информационного обмена и направления ее автоматизации как результаты проведения предыдущих этапов дают возможность сформировать целевую организационную структуру интегрированного маркетингово-логистического комплекса, которая должна быть самой оптимальной для реализации общей стратегии товаропроводящей системы. При обосновании организационной структуры следует учесть, что эффективность решений, принимаемых менеджерами подразделений маркетинга и логистики, зависит от уровня подготовки персонала и применяемых технологий управления. Выбор управленческого инструментария, являющегося основой создания (совершенствования) маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы, играет весьма важную роль в стратегическом процессе ее будущей деятельности.

Организационная структура интегрированного маркетингово-логистического комплекса должна в рамках общей системы информационного обмена обеспечивать качественное управление ключевыми показателями эффективности, система-

тический контроль выполнения планов при внедрении функциональной и операционной деятельности подразделений маркетинга и логистики, а также требований к компетенциям, полномочиям и ответственности всех сотрудников других структурных подразделений товаропроводящей системы.

Седьмой этап (X) – разработать план перехода организации товаропроводящей системы от текущей ситуации к структуре интегрированного маркетингово-логистического комплекса.

Механизм практической реализации эффективной организационной структуры интегрированного маркетингово-логистического комплекса связан с достаточно серьезными процессами перестройки внутри существующей товаропроводящей системы, а также с определенными расходами и требует достаточно много времени. В связи с этим возникает необходимость в разработке обоснованного плана поэтапного введения структурной оптимизации, что позволит сформировать интегрированный комплекс маркетинга и логистики, обеспечит контроль всех выделенных функций структурных элементов товаропроводящей системы при согласовании с ее общей стратегией. Важным фактором механизма интеграции маркетингово-логистической структуры товаропроводящей системы являются мониторинг и оценка эффективности каждого этапа реализации плана.

Рассматривая механизм с точки зрения построения определенной математической модели, можно допустить, что *COMPLEX* – это последовательность формирования маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы:

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

где S – интегральный показатель общей стратегии товаропроводящей системы; Q – интегральный показатель организационно-функциональной структуры товаропроводящей системы. Все используемые в формулах обозначения ($S, Q, C, O, M, P, L, E, X$) отображены на рисунке 2. Это интегральные показатели, состав и содержание которых зависят от специфики деятельности товаропроводящей системы, а также состава характеристик, оценивающих функциональные области каждого этапа формирования маркетингово-логистического комплекса.

Для определения обобщенного подхода была выбрана функция от всех составляющих: $C = f_1(S, Q)$; $O = f_2(S, C)$; $M = f_3(S, O)$; $P = f_4(S, M)$; $L = f_5(S, P)$; $E = f_6(S, L)$; $X = f_7(S, E)$; $Q = f_8(S, X)$. При этом F – функция от более глубокой детализации показателей с учетом влияния каждой составляющей алгоритма формирования маркетингово-логистического комплекса на интегральный показатель общей стратегии товаропроводящей системы:

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

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

Если определить Q как множество показателей q_i состояния организационно-функциональной структуры товаропроводящей системы, тогда:

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

Это пример расчета по интегрированному показателю состояния организационно-функциональной структуры товаропроводящей системы, где использован символ из теории множества: $q_i \in Q$, что означает “ q_i является элементом множества Q ”, то есть для всей организационно-функциональной структуры (квантор всеобщности – \forall) функция от множества существующих (квантор существования – \exists) соответствующих показателей, характеризующих разные элементы определенной структуры в зависимости от стратегии, плана перехода к оптимизированной организационной структуре товаропроводящей системы и разработки интегрированной структуры маркетингово-логистического комплекса (s_p, x_i, e_i), является верной.

В рамках конкретной товаропроводящей системы нужно четко определить набор показателей, которые отобразят наилучшее положение каждого звена. Для такого расчета можно использовать, например, ключевые показатели оценки эффективности деятельности разных подразделений товаропроводящей системы и др.

Выводы. Внедрение предложенного механизма формирования маркетингово-логистического комплекса позволит решить проблемы, возникающие в процессе развития товаропроводящих систем, и обеспечит высокую эффективность функционирования предприятий за счет:

– оптимизации и обеспечения тесной связи между стратегическими целями, функционально-оперативными задачами, организационно-структурными характеристиками, информационным обеспечением бизнес-процессов и координацией работы специалистов;

– определения возможностей и необходимых изменений с учетом внутренней и внешней среды, а также обеспечения постоянной модернизации товаропроводящей системы, что даст возможность максимально удовлетворить быстро меняющиеся потребности потребительского рынка.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в количественной оценке составляющих маркетингово-логистического комплекса товаропроводящей системы, влияния уровня информационного обеспечения и других факторов на эффективность деятельности производственно-торговых предприятий.

Список использованной литературы

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].
