

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 1

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ
В УМОВАХ УКРАЇНИ**

Київ 2001

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Дробноход М. І., д-р геол.-мінерал. наук, проф. — заступник головного редактора
Бовтрук А. П., канд. іст. наук, проф. — заступник головного редактора
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., Федоренко В. Г., д-р екон. наук, проф., Титова Н. А., д-р екон. наук, проф., Куценко В. І., д-р екон. наук, проф., Осокіна В. В., канд. екон. наук, проф., Онищенко В. П., д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, Бал Г. А., д-р психол. наук, проф., Ложкін Г. В., д-р психол. наук, проф., Коломінський Н. Л., канд. психол. наук, проф., Чуприков А. П., д-р мед. наук, проф., Бураччук Л. Ф., д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., Ручка А. О., д-р філос. наук, проф., Шкляр Л. Є., д-р політ. наук, проф., Пилипенко В. Є., д-р соціол. наук, проф., Танченко В. В., д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., Бебик В. М., д-р політ. наук, проф., Горбатенко В. П., д-р політ. наук, проф., Храмов В. О., д-р політ. наук, проф., Шуба О. В., д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., Марчук В. М., д-р юрид. наук, проф., Скрипнюк О. В., д-р юрид. наук, проф., Калюжний Р. А., д-р юрид. наук, проф., Бабкін В. Д., д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., Гаєвський Б. А., д-р філос. наук, проф., Дахно І. І., д-р екон. наук, проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Воротина Л. І., д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 27.03.01)

М43 **Наукові праці МАУП** / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2001.
ISBN 966-608-120-2

Рекомендовано Вченою радою Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України
(протокол № 12 від 28.12.2000)

Рецензенти: Б. М. Данилишин, д-р екон. наук, проф., М. А. Дудченко, д-р екон. наук, проф.,
В. Г. Федоренко, д-р екон. наук, проф.

Вип. 1: Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв'язання в умовах
України / За ред. В. С. Найдюнова. — 296 с.

ISBN 966-608-121-0

У збірнику, який Міжрегіональна Академія управління персоналом підготувала разом з Радою по вивченню продуктивних сил України НАН України, розкладаються актуальні питання антикризового управління підприємством у сучасних умовах, аналізуються існуючі проблеми і обґрунтовуються пропозиції щодо шляхів подолання економічної кризи. Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, хто цікавиться проблемами антикризового управління.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-121-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2001

Зінов'єв Г. О. Система екологічного менеджменту як засіб подолання соціоприродотехнічної кризи	147	Федулова Л. И., Сиренко И. В. Совершенствование организации управления информационными потоками машиностроительного предприятия	189
Стичішин П. П. Маркетингова концепція управління експортним потенціалом оборонно- промислового комплексу	152	Миронов А. Г. Методы и модели стратегического планирования	192
Онищенко В. П., Демура В. О. Маркетинг у системі антикризового управління підприємством	155	Третьякова Н. В. Реструктуризация как метод антикризисного управления предприятием	195
Тітова Н. А., Гоголь Г. П. Маркетинг і логістика — шанс у конкурентній боротьбі	158	Шульпіна Н. В. Роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства	198
Онищенко В., Кравченко І. Міжнародний маркетинг як засіб нарощування експортного потенціалу підприємства	160	Байрака В. М., Кобиляцький Л. С. Організаційно-економічні механізми підвищення експортного потенціалу інвестиційного комплексу	200
Казем Абдель Наджид Аль-Дандаль Маркетинговая концепция функционирования аграрно- промышленного комплекса в открытой экономике	163	Махмудов А. Г., Тыщук Т. А. Концептуальный подход к экономическим расчетам на основе теории нечетких множеств	203
Милашенко В. М. Нові концептуальні підходи до управління підприємством в умовах кризи	167	Розділ 4 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ	207
Бакушев І. В., Гарматюк О. О. Удосконалення використання інформаційних ресурсів у системі антикризового управління	170	Бай С. І. Фактори, ознаки і симптоми кризової ситуації в діяльності підприємств	207
Данилюк О. Методологічні аспекти управління якістю банківських послуг	173	Маслакова Т. Л. Предприятия и консалтинговые компании: перспективы антикризисного сотрудничества	211
Бовтрук Ю. А. Консолідація як шлях до виживання банків ЄС в умовах запровадження євро	178	Чабан Р. В. Операційний менеджмент у системі антикризового управління підприємством	215
Святенко-Богдан О. Є. Інвестування як елемент антикризових заходів у трансформаційній економіці	184	Петленко Ю. В. Реорганізація підприємств: основи і наслідки	219
Ворончук М. М. Матрично-структурний аналіз как средство диагностики сложных производственно-экономических систем при решении задач антикризисного управления	185	Петренко Б. И., Курочкин А. С. Опыт совершенствования организационной структуры управления для выхода из кризиса (на примере строительной организации) ..	221

Н. А. ТІТОВА, д-р екон. наук, проф.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

Г. П. ГОГОЛЬ, канд. екон. наук

(Університет "Львівська політехніка")

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА — ШАНС У КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТЬБІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 158–159

У сучасній економічній літературі зустрічаються іноді суперечки щодо розуміння таких понять, як "маркетинг" і "логістика". Яке з них ширше? Історично склалося так, що маркетинг був потрібним раніше, ніж логістика в сучасному розумінні її завдань. Перехід від ринку продавця до ринку покупця приніс труднощі зі збутом товарів, тому застосування маркетингових методів вивчення попиту та впливу на нього ставало вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності. У середині XX ст. за їх рахунок можна було досягнути помітних успіхів у конкурентній боротьбі.

Тепер цього вже недостатньо. Попит, виявлений маркетинговими дослідженнями, має своєчасно задовольнятися за допомогою швидкого й точного постачання. Така швидка реакція на попит, що виник, можлива лише за чітко налагодженої системи логістики, яка здатна об'єднати споживача та постачальника в систему з єдиною технікою та технологією.

Вірною, на наш погляд, є позиція тих спеціалістів з маркетингу, які розуміють, що логістика доповнює маркетинг і сприяє його розвитку, створюючи техніко-технологічну єдність виробника, транспортника та споживача. Отже, без логістики маркетинг як "без рук" і залишиться тільки філософією бізнесу. Він може ставити завдання системного підходу до організації товароруку, однак методи техніко-технологічної інтеграції всіх учасників процесу товароруку є основним предметом вивчення не маркетингу, а логістики.

Крім того (і це головне з економічної позиції), управління матеріалопотоком сприяє постачанню потрібного товару з мінімальними витратами, бо собівартість товару, який проходить по ланцюгу, низька лише в тому випадку, коли цей ланцюг логістично організований.

Таким чином, маркетинг і логістика взаємно доповнюють одне одного. На практиці залежно від ступеня розвитку відповідних видів діяльності на підприємстві можуть змінюватися функції, які виконують служби маркетингу та логістики: або логістика є інструментом реалізації стратегії маркетингу, або маркетинг опиняється "під логістикою".

Ті підприємства, де керівники розуміють таку взаємозалежність маркетингу й логістики, мають шанси на перемогу в конкурентній боротьбі, якщо за інших рівних умов забезпечується ефективність логістики розподілу.

З метою підвищення конкурентоспроможності менеджмент виробничих фірм приділяє логістиці все більше уваги. Витрати на неї на фірмах Заходу становлять близько одної п'ятої частини доданої вартості. Логістика може сприяти мінімізації цих витрат, що підтверджує її призначення як інструменту підвищення ефективності виробництва. Навіть у невиробничій фірмі логістику можна вважати виробничою діяльністю, пов'язаною з плануванням потоків матеріалів, управлінням ними та розв'язанням проблем їх запасів.

За умов низької прогнозованості продажу товарів на ринку виникає потреба у великій кількості запасів, щоб уникнути невпевненості. Проте тут виникає ризик, і посилюється тенденція зменшення капіталу, представленого у запасах, що впливає на їх розмір. Однак такий погляд на запаси з точки зору економіки виробництва не може повною мірою пояснити наявний інтерес до управління запасами.

Новий підхід до пояснення такого феномена, як запаси, ураховує те, що вони можуть покривати різноманітні недоліки у виробничій діяльності підприємства, але при цьому, на жаль, не надаєть-

ся пріоритету розв'язанню структурних проблем. Наприклад, за допомогою запасів приховують проблеми якості, неспроможність виробляти товар малими партіями, а також вірно планувати та закуповувати потрібні товари, перешкоди у виробництві й постачанні сировини.

Поряд із дедалі більшою увагою до управління запасами з'являється й розуміння того, що оптимальний рівень логістики не може бути досягнутий без участі інших важливих видів виробничої діяльності, наприклад:

- відділ розробок має прагнути до стандартизації виробництва запасних частин і планування їх кількості;
- конструктори повинні розробляти виробничі верстати з високою гнучкістю (швидкою переналадкою), що дасть змогу випускати продукцію малими партіями;
- комерційний відділ має розробити реалістичний і надійний план продажу;
- адміністративний відділ повинен своєчасно подавати фінансові відомості про стан запасів, на підставі яких менеджер з питань логістики може приймати рішення.

Таким чином, з вищенаведеного можна зробити висновок, що розв'язання питань логістики — це справа всього підприємства.

Як бачимо, такий взаємозв'язок логістики з підрозділами всього підприємства надає їй більшого значення. Тому в літературі іноді висловлюють думку, що за деяких обставин завдання логістики та її можливості інтегрального управління (регулювання) можуть бути глобальнішими, ніж завдання маркетингу конкретного підприємства.

Якщо маркетинг відслідковує й визначає попит, тобто відповідає на питання щодо товару, його кількості та якості, то логістика не тільки забезпечує фізичне просування потрібної товарної маси до споживача, а й ефективно поєднує всіх суб'єктів логістичної системи, усі ланки логістичного ланцюга.

Таким чином, маркетинг і логістика доповнюють одне одного, що особливо наочно підтверджує аналіз функцій служби маркетингу та розподільчої логістики. Наведемо принципові відмінності останньої від традиційного збуту, який здійснювався на вітчизняних підприємствах у минулому:

- підпорядкування процесу управління матеріальними та інформаційними потоками цілям і завданням маркетингу;

- тісний взаємозв'язок процесу розподілу з процесами виробництва та закупівель (в аспекті управління матеріальними потоками);

- взаємозв'язок усіх функцій в межах самого розподілу відповідно до нових цілей і завдань.

Проблеми розвитку розподільчої логістики доцільно розглянути для гуртової ділянки — найважливішого учасника процесу товароруку. Саме з цієї ділянки до виробника повертається інформація про зміни у споживчому попиті. Швидке реагування на найменші зміни кон'юнктури ринку стало життєвою необхідністю. Воно можливе лише в разі ефективного інформаційного потоку та інформаційної логістики в цілому.

Деякі автори публікацій з логістики висловлюють думку про те, що включення маркетингу в розподільчу логістику як її органічної складової можна вважати одним з найефективніших методів удосконалення збутової діяльності¹. Як бачимо, немає однозначної відповіді на запитання: яке поняття ширше — маркетинг чи логістика. Основним залишається досягнення спільної мети — підвищення конкурентоспроможності фірми завдяки розширенню взаємозв'язків менеджменту, маркетингу та логістики.

¹ Див.: *Логистика: Учеб. пособие* / Под ред. Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 327 с.