

УДК 658.7:658:8

JEL Classification: M31, L90

Крикавський Євген Васильович*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка»
(Львів, Україна)***Якимишин Лілія Ярославівна***д-р екон. наук, доцент, професор кафедри промислового маркетингу
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя
(Тернопіль, Україна)*

КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ

В статті окреслено необхідність адаптації комплексної системи стратегічного маркетингового управління підприємством до умов реалізації ключових бізнес-процесів ланцюга поставок товарів повсякденного попиту: обслуговування клієнтів; ефективне управління попитом; взаємодія учасників у реалізації процесів у ланцюгу поставок; скорочення витрат по всьому ланцюгу поставок. Обґрунтовано забезпечення комплементарності стратегій маркетингу і логістики в ланцюгах поставок завдяки впровадженню стратегічної моделі ECR, що забезпечить досягнення бажаної гнучкості ланцюга поставок шляхом надання відповідної еластичності тим процесам, котрі не вимагають радикальних змін та інвестицій. Доведено, що інструментом компромісного вирішення дилеми «ефективність contra еластичність» ланцюга поставок є «гнучка логістика», ефективність якої забезпечують: гнучкість фізичної поставки, гнучкість закупівель, гнучкість дистрибуції та гнучкість управління попитом.

Ключові слова: ланцюг поставок, комплементарність стратегій маркетингу і логістики, «гнучка логістика», еластичність, ефективність, логістично комплементарні бізнес-процеси

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. Сучасний ринок товарів повсякденного попиту (ТПП) стає щораз конкурентнішим, що спонукає його учасників до пошуку інноваційних рішень, спрямованих на підвищення реакційної здатності щодо вимог клієнтів. Означене передусім стосується компресії часу, виєлімінування з його перебігу тих складових, які не приносять користі і цінності клієнту. Останнім часом до цього додається прогресуюча ірраціональна поведінка покупців. Загалом, вимір рівня та якості обслуговування споживачів на ринку ТПП стає все більш слабоструктурованим, а відтак і слабоформалізованим, що зміщує пріоритети всіх адаптацій виробників ТПП у напрямку передбачування очікуваних змін у поведінці покупців. Останнє обумовлює необхідність набуття не тільки виробниками, але і створених ними ланцюгами поставок відповідного стратегічного, тактичного та операційного потенціалу еластичності. Традиційний поділ праці в системах управління часто генерує функціональні цільові конфлікти, уникнути яких з метою досягнення бажаного потенціалу еластичності можна шляхом забезпечення безконфліктності, передусім, функціональних стратегій, а ще краще – досягти їх взаємоузгодженості (комплементарності). Типовою сферою виникнення таких цільових конфліктів є спільна площина маркетингових та логістичних рішень, без чого не може стабільно існувати жоден ланцюг поставок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спираються автори. Аналіз останніх публікацій

у сфері управління ланцюгами поставок підкреслює не лише операційну, а насамперед стратегічну важливість двох тісно взаємопов'язаних між собою концепцій інтегрованого управління компанією – логістики та маркетингу [1].

Стратегічні аспекти маркетингу є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних та українських науковців. В цілому ряд вчених – Ф. Котлер та К.Л. Келлер [2], С.Гаркавенко [3], П. Друкер [4], П. Дойль [5], М. Окландер [6] визначають стратегії збуту як найбільш важливий фактор для довготермінового розвитку підприємства, відштовхуючись від того, що стратегія каналів розподілу є пріоритетною і буде визначати надалі стійкість та ефективність розвитку підприємства [7, С. 25–34].

Як свідчить досвід глобальних ланцюгів поставок, можна досягти надто високого рівня контролю за витратами у сфері виробництва та практично звести до мінімуму витрати часу та обсяг запасів завдяки високому рівню спеціалізації та використанню сучасного логістичного інструментарію, однак досягти таких же результатів у сфері збуту продукції є надзвичайно складно. Як правило, саме в сфері дистрибуції «розпорошується» весь досягнутий позитивний ефект «тотальної економії витрат» у виробництві [7, С. 25–34].

У сучасній економічній літературі та господарській практиці найбільш поширеним видом ланцюгів поставок є стабільний і жорсткий ланцюг, що побудований на довгострокових і тривалих стосунках, які полягають у проведенні спільних бізнес-заходів та сприяють досягненню диференційованих індивідуальних завдань, що підпорядковані цілям усього ланцюга поставок. Завдяки цьому можна отримати синергійний ефект і підвищити конкурентні переваги усього ланцюга поставок. Зважаючи на швидкозмінні ринкові умови, з боку підприємств все частіше актуалізується увага на більш динамічних ланцюгах поставок.

В економічній літературі такий швидко реагуючий на зміни попиту і пропозиції ланцюг поставок прийнято називати еластичним (або гнучким). Гнучкий ланцюг поставок може швидко та легко адаптуватись до різких змін в структурі ринку, пристосовуватись до еволюціонуючих структур та вирашних ринкових стратегій. Крім того, такий ланцюг враховує інтереси усіх суб'єктів, що входять до його складу, завдяки цьому покращується результативність роботи як цілого ланцюга загалом, так і кожної одиниці зокрема.

В. Кумар, К.А. Фантази, У. Кумар, Т.А. Бойл [8] визначають гнучкість ланцюга поставок як можливість пристосовування партнерів до реструктуризації своїх бізнес-операцій, узгодження взаємної політики та сфери відповідальності з метою отримання можливості швидкого реагування на зміни потреб клієнтів на кожному етапі ланцюга та виробництва диференційованих продуктів в кількості, якості та вартості, яких очікує клієнт, утримуючи при тому високий рівень виконання замовлення. Автори виділяють також п'ять вимірів еластичності ланцюга поставок - у сфері продукту, дії, поставки, нового продукту і реакції.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Викладений аналіз світової практики трансформації ланцюгів поставок у напрямку еластичності виокремлює проблему відносного зростання запасів, завдяки яким досягається необхідний рівень еластичності. Мова йде і про запас виробничої потужності, і про запас матеріальних та трудових засобів виробництва, і про запас готової продукції в дистрибуційних системах. При цьому це негативно впливає на внутрішню рентабельність ланцюгів поставок. Тобто, виникає класична дилема «ефективність проти еластичності». Уникнути цієї дилеми можна лише шляхом забезпечення взаємоузгодженості цілей маркетингу і цілей логістики на стратегічному рівні, на підставі чого і мають формуватися відповідні управлінські рішення. Окрім

цього під час розроблення корпоративної стратегії постає необхідність в інтегрованому використанні маркетингових і логістичних потенціалів та навичок як запоруки досягнення логістичних та маркетингових цілей у масштабах загальних корпоративних цілей компанії в ланцюгу поставок ТПП.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Обґрунтувати напрями та умови досягнення комплементарності стратегії маркетингу і логістики в ланцюгах поставок.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Деякі автори пропонують два погляди на таку інтеграцію. Згідно з першим «маркетинго-логістичним» поглядом, акцент робиться на пріоритетності маркетингової стратегії, в якій логістика займає центральне місце серед інших маркетингових механізмів та служить інструментом досягнення найвищого рівня якості задоволення клієнтів та виконання торговельних контактів [9, 10] (рис. 1).

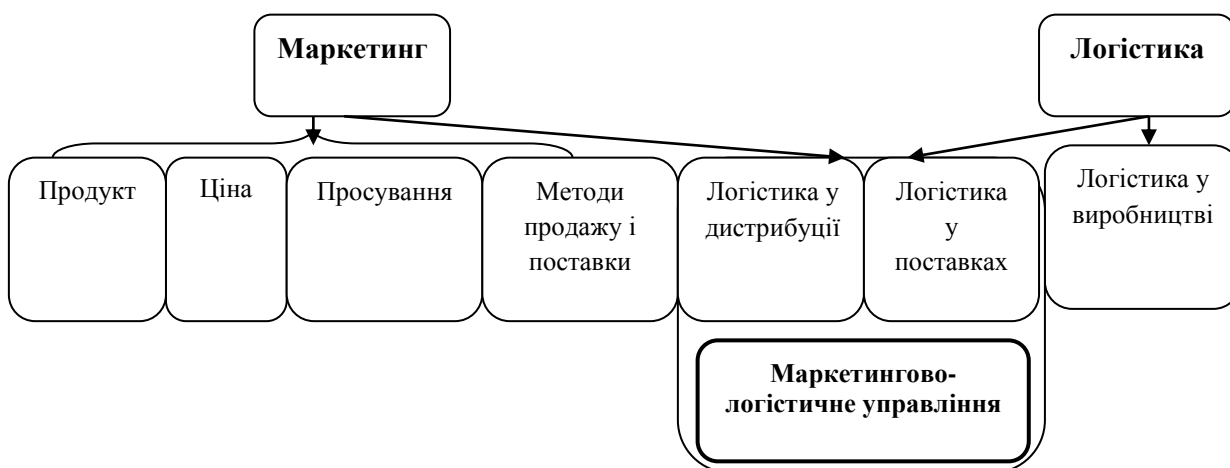


Рисунок 1– Маркетингово-логістичне управління в системі маркетингу і логістики (загальний підхід)

Джерело: наведено на основі [10]

За таким підходом поєднання логістичних інструментів з маркетинговою концепцією впливу на ринок може стати відправною точкою для формування пропозицій щодо кращого, вдосконаленого продукту шляхом додавання нових цінностей для клієнтів. Ці пропозиції можуть бути, наприклад, щодо планування та впровадження логістичних систем, підтримання постійного внутрішнього транспорту або післяпродажного обслуговування тощо [9]. З погляду управління ланцюгами поставок, інтеграція маркетингу та логістики за таким підходом націлена на забезпечення всебічного контролю над продуктами та послугами через розподільні канали.

Інший погляд унаочнює «логістично-маркетингове управління», за яким логістика розглядається як концепція управління, орієнтована на потоки, а маркетинг як концепція, орієнтована на управління компанією. Обидві концепції управління визначають загальну стратегію дії компанії на ринку постачання та розподілу [9]. В такому аспекті, з одного боку, задоволення клієнтів досягається скоординованими маркетинговими заходами щодо продукту, ціни, просування та розподілу, пропонуючи замовнику логістичний час і місце корисності. З іншого боку, досягнення компанією

прийняттого рівня прибутку протягом тривалого часу визначається скороченням загальних логістичних витрат. Ефектом стратегічної логістичної діяльності в такому разі виступає група цінностей та переваг, які отримує замовник, яку можна описати як «7P»: відповідний товар, з відповідною інформацією, відповідної кількості, відповідної якості, у відповідний час, відповідне місце із відповідною вартістю замовлення [9].

В той час, як за першим підходом сфера інтегрованої дії маркетингу і логістики є доволі вузькою, стратегічний вимір логістично-маркетингового підходу, за якого логістика та маркетинг визначаються як основні орієнтири (критерії) управління в компанії та інтерпретуються в реальному значенні як значні (еквівалентні) сфери функціональних та інтегрованих процесів в компанії, на наш погляд, заслуговує детальнішого розгляду, особливо, з точки зору детермінант ланцюгів поставок ТПП.

Зокрема, результати емпіричних досліджень [11], проведені на основі опитування більш ніж 450 нових фірм Нової Зеландії, засвідчують, що стратегічне управління на рівні топ-менеджменту, засноване на взаємоузгодженні цілей між функціональними бізнес-сферами, є одним з найважливіших факторів, що впливає на підвищення рівня інтеграції маркетингу та логістики. Висновки також вказують на важливість навчання та кооперації між маркетинговими та логістичними працівниками на рівні середнього менеджменту. Так, результати дослідження [12], що базується на ряді поглиблених інтерв'ю з представниками бізнесу, засвідчують, що відсутність ефективних комунікацій між працівниками поруч із конфліктами цілей за нечіткого усвідомлення функцій кожною стороною є серйозним бар'єром для інтеграції, а отже і отримання позитивних результатів від розробленої маркетингової стратегії.

Прикладом успішної інтеграції маркетингу і логістики у сфері продажу товарів повсякденного попиту є інноваційне рішення всесвітньо відомого ритейлера TESCO [13]. Tesco є однією з найбільших в світі роздрібних компаній, яка працює на 12 ринках і має понад 500000 співробітників. Намагаючись розширити діяльність, у 1999 році компанія Tesco вирішила вийти на ринок Південної Кореї. З тих пір компанія стала другим за величиною ритейлером на ринку. Через специфічні ринкові умови назву Tesco було змінено на «Home plus». Для того, щоб досягти подальшого зростання та стати лідером ринку, керівництво компанії Tesco намітило мету знайти інноваційне рішення, яке б збільшило продаж без відкриття нових магазинів. Після проведеного маркетингового дослідження зібрана інформація та результати були наступними. Кореїці є однією із націй, які проводять на роботі найбільше часу, не маючи часу на шопінг. Отже, проблеми полягали у відсутності часу для покупок і поганому ставленні споживачів до процесу покупки. Інноваційним рішенням маркетингової команди було наступне: якщо клієнти не хочуть йти в магазин, то магазини повинні бути приведені до них. Це полегшить процес купівлі, а клієнти стануть більш щасливими та лояльними. Щоб досягти мети, маркетингологи запропонували віртуальні магазини. Спочатку вони були розміщені на станціях метро, а пізніше в деяких інших місцях, де перебувало багато людей впродовж робочого дня. На стінах метро були розміщені яскраві картинки, що представляли полицки з продуктами і були майже точною імітацією мерчандайзингу реального магазину. Різниця лише в тому, що насправді продуктів не було. Під фотографією кожного продукту був надрукований QR-код, за допомогою якого можна було здійснити покупку через мережу Інтернет. Для того, щоб користуватися QR-кодом, клієнтам потрібно було лише зісканувати його зі стіни за допомогою смартфонів, після чого зробити замовлення через мережу Інтернет. Своєю чергою, логісти компанії відповідали за своєчасну та безперебійну доставку продукції у встановлені споживачами строки та місце.

Результати інноваційного підходу були наступними. Клієнти могли купувати

продукти щоразу, коли вони захотіли, і в основному з будь-якого місця без необхідності йти в реальний магазин. Ефективність закупівель була збільшена для клієнтів, оскільки вони мали більше вільного часу, щоб витратити його на свої сім'ї або на улюблені заняття після робочого дня. Успіх, досягнутий в результаті синергетичної комбінації маркетингу та логістики, за один рік приніс 130% зростання продаж в режимі он-лайн, а «Home plus» стала віртуальним електронним ринком номер один.

Отже, для досягнення інтеграції цілей маркетингу і логістики через механізм маркетингового стратегічного управління важливо забезпечити широкий погляд на проблеми, пов'язані з функціонуванням компаній всередині ланцюга поставок, що неможливо без інтеграції маркетингової та логістичної інформації, отриманої із внутрішніх та зовнішніх джерел, як відправної точки прийняття подальших стратегічних, чи то операційних рішень.

В цьому аспекті актуальною є адаптація відомої комплексної системи стратегічного маркетингового управління підприємством, що охоплює: систему аудиту стратегічного маркетингового управління; систему формування портфеля стратегій маркетингового управління; систему стратегічних змін у маркетинговому управлінні підприємством до процесу реалізації ключових бізнес-процесів ланцюга поставок, зокрема товарів повсякденного попиту.

Таким чином, з урахуванням викладених вище аспектів спробуємо візуалізувати вплив елементів комплексної системи стратегічного маркетингового управління підприємством на логістичну комплементарність ключових бізнес-процесів (рис. 2).

Так, результатами дії системи аудиту стратегічного маркетингового управління відносно логістично комплементарних бізнес-процесів є, насамперед: виявлення стратегічних пріоритетів та стратегічного потенціалу цієї структури загалом та кожного ключового фактора її розвитку зокрема (наприклад, оцінка доцільності застосування таких інструментів, як CRM, CSR, CCR, технологій «маркетингу досвіду», «маркетингу вартості»); оцінка конкурентних позицій (бенчмаркінг) ланцюга поставок, що дасть змогу краще зрозуміти «прогалини» та «шанси» досліджуваного ланцюга відносно конкурентів/партнерів та скоректувати стратегічні пріоритети; оцінка здатності швидко реагувати на зміни в потребах споживачів, що безпосереднім чином пов'язана із стратегічним впливом такої зміни на успішність ланцюга поставок у сфері обслуговування клієнтів та управління попитом.

Результатами дії системи формування портфеля стратегій маркетингового управління є, насамперед, синхронізація маркетингової, логістичної та фінансової стратегій з точки зору ключових бізнес-процесів ланцюга поставок, а саме щодо товарів, цін, витрат, збуту, комунікацій, обслуговування клієнтів, управління попитом. Зокрема, до актуальних стратегічних рішень цього етапу відносно вітчизняних ланцюгів поставок у сфері обслуговування ринку товарів повсякденного попиту можна віднести стратегічну модель Efficient Consumer Response (ECR).

ECR визначається як «стратегія харчової промисловості, в якій дистриб'ютори, постачальники та брокери спільно зобов'язуються тісно співпрацювати, щоб забезпечити більшу цінність споживачам продуктів харчування» [14]. Цей підхід до управління ланцюгами постачання спрямований на досягнення вищого рівня задоволення потреб споживачів шляхом реалізації чотирьох частин процесу (табл. 1):

- 1) ефективне поповнення;
- 2) ефективне просування;
- 3) ефективний асортимент магазину;
- 4) ефективне введення продукту.

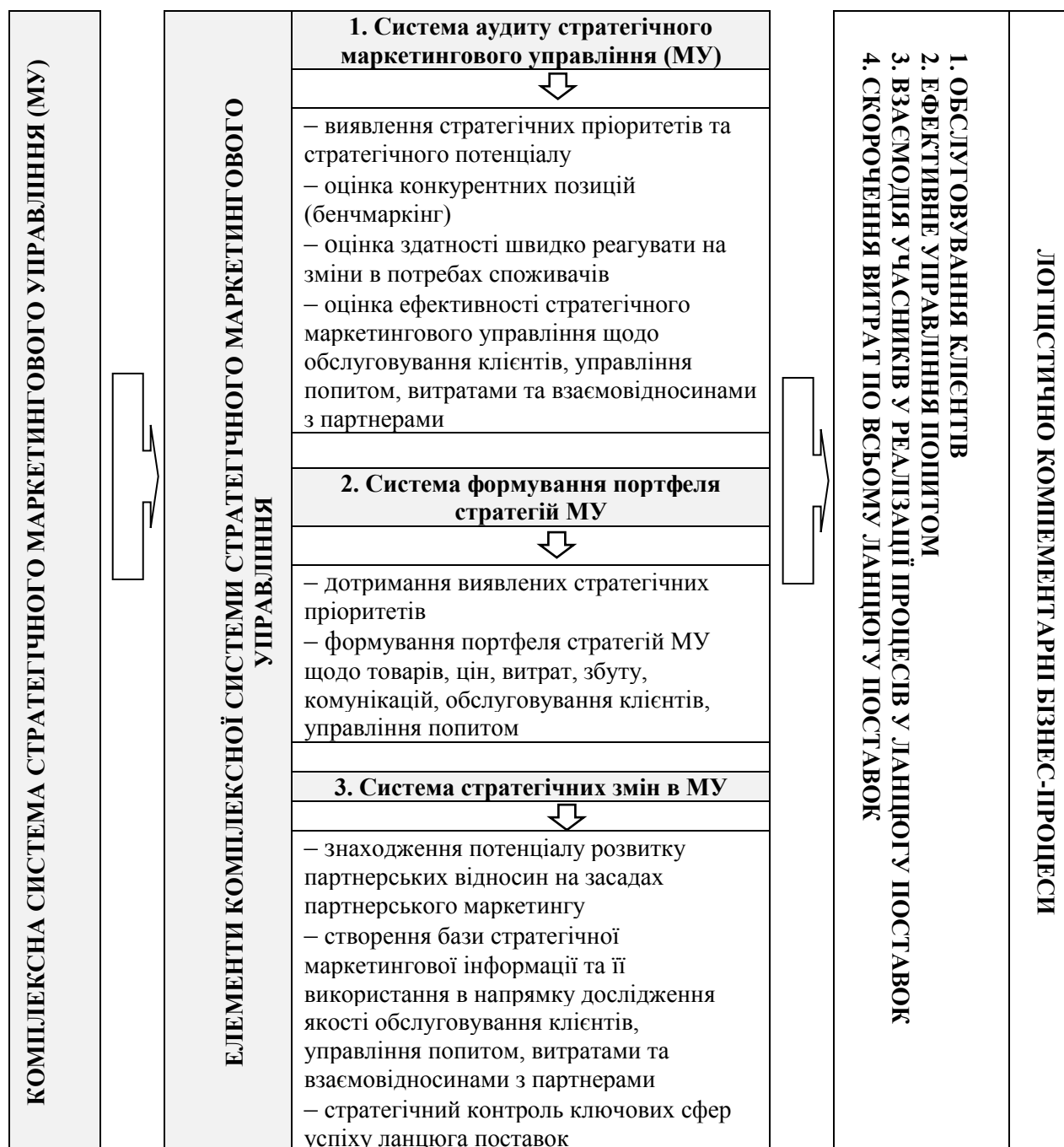


Рисунок 2 – Вплив елементів комплексної системи стратегічного маркетингового управління на комплементарність бізнес-процесів ланцюга поставок

Примітка: розроблено авторами

З метою гармонізації цілей кожного учасника у нижній частині ланцюга поставок ECR спирається, по-перше, на процес налагодження партнерських відносин зі стратегічними постачальниками, по-друге, на використання «сприятливих технологій», таких як сучасні інформаційні системи, вдосконалені бізнес-процеси та ECR-стандарти.

Таблиця 1 – Сфери впливу ECR-процесів відносно ланцюгів поставок продуктів харчування

ECR-процеси	Сфера впливу	Межі компетенції
Efficient Store Assortment (ESA)	Надання повного, зручного асортименту товарів, які шукають споживачі в магазині	Маркетинг+Логістика
Efficient Replenishment (ER)	Підтримка високого рівня запасів необхідного асортименту	Логістика
Efficient Promotion (EP)	Гармонізація заходів з просування товарів між виробником і продавцем, з повідомленням про переваги та вартість	Логістика+Маркетинг
Efficient Product Introduction (EPI)	Розробка та впровадження нових продуктів, які дійсно потрібні споживачам для досягнення своїх кінцевих потреб	Маркетинг+Виробництво

Джерело: уточнено авторами на основі [15]

Насамперед, мова йде про електронний обмін даними (EDI, Electronic Data Interchange), що дозволяє передавати стандартизовані та структуровані дані між різними партнерами в ланцюгу поставок, мінімізувати помилки щодо управління замовленням, виставлення рахунків, вхідної логістики та управління даними діяльності та ефективну одиницю завантаження (EUL, Efficient Unit Load) – логістичний стандарт пакування, що має підтримувати стабільний потік товарів у межах ланцюга поставок) [14] (рис. 3).

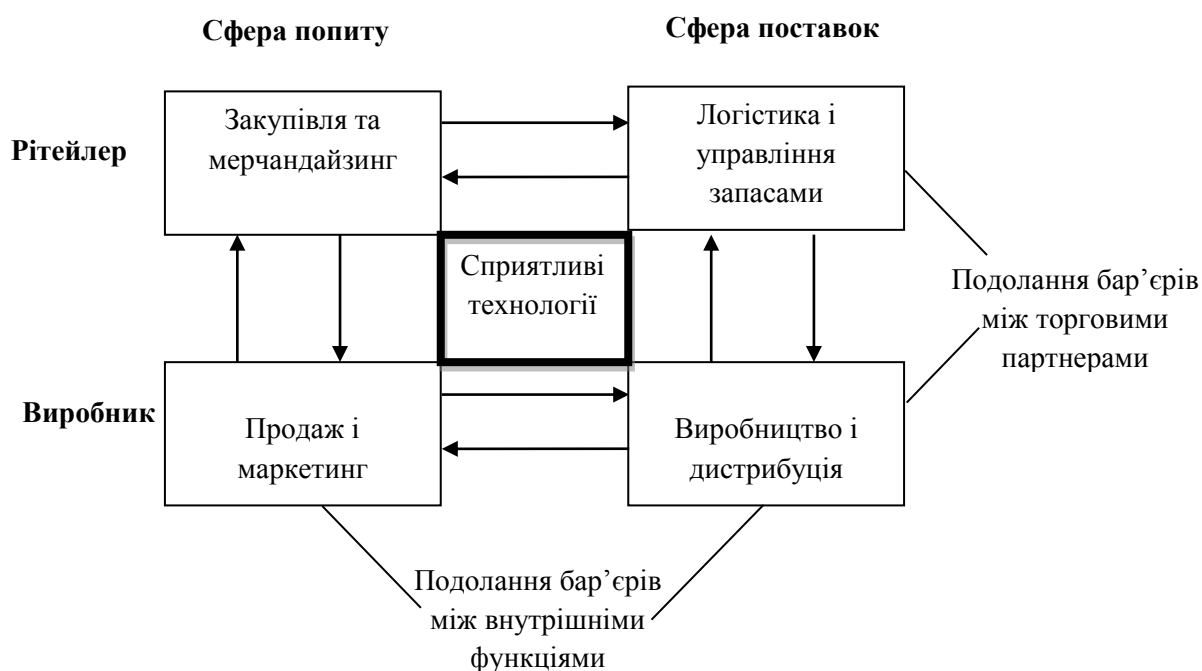


Рисунок 3 – ECR – гармонізація процесів у ланцюгу поставок

Джерело: наведено на основі [16]

Водночас, ключова ідея ECR в напрямку досягнення ефекту від гармонізації маркетингових, логістичних та виробничих процесів спирається на відхід від функціонального поділу на підрозділи в межах ланцюга поставок та використання так

званих чотирьох «зон фокусування», тобто зон прийняття спільних рішень усіма компаніями-учасниками. Саме такий підхід дає змогу подолати функціональні та організаційні кордони як у межах фірми, так і між фірмами, та як наслідок оптимізує фінансові та процедурні витрати, даючи змогу отримати бажаний синергетичний ефект на виході.

Згідно з повідомленнями ECR-US та робочих груп ECR-Europe, потенціал економії від використання принципів ECR в продуктивій галузі є величезним, що пояснює існування великої кількості логістичних та маркетингових досліджень, що просувають ECR як одну з кращих стратегічних ініціатив у продуктивій індустрії [14].

Своєю чергою, дія останнього елемента комплексної системи – системи стратегічних змін в маркетинговому управлінні відносно ключових сфер успіху ланцюга поставок ТПП пов'язана насамперед із знаходженням потенціалу розвитку партнерських відносин на засадах партнерського маркетингу, створенням бази стратегічної маркетингової інформації та її використанням в напрямку дослідження якості обслуговування клієнтів, управління попитом, витратами та взаємовідносинами з партнерами та забезпеченням стратегічного контролю за реалізацією ключових факторів успіху ланцюга поставок.

Найбільш вдалою сферою забезпечення комплементарності стратегії маркетингу і логістики в ланцюгах поставок доцільно прийняти продукт ECR за умови його розбудови вимогами еластичності.

Передусім це стосується передумов. Фірми, що прагнуть забезпечити гнучкість своїх ланцюгів поставок, повинні:

- поставляти своєчасно своїм партнерам інформацію про зміну попиту і пропозиції, завдяки чому можуть швидше на них реагувати;
- надавати постачальникам і клієнтам інформацію, ресурси та моделі з метою спільного проектування та перепроєктування технологічних процесів, компонентів, виробів;
- відстрочувати виробництво, для того, щоб вагомі зміни стосувались лише кінцевих фаз виробництва продукції, утримувати невеликий запас недорогих малогабаритних компонентів, особливо тих, нестача яких може спровокувати виникнення вузьких місць;
- створити надійну логістичну систему, яка дасть можливість фірмі швидкого реагування у випадках появи непередбачених потреб, сформувати колектив, який зуміє приймати ефективні рішення у випадках настання кризових ситуацій та проводити реанімаційні заходи.

Кожну з цих передумов можна забезпечити різними способами. Проаналізувавши світовий досвід компромісного вирішення дилеми «ефективність contra еластичність», можна виокремити ряд інструментів, використання яких стало відправним пунктом докорінних інноваційних трансформацій бізнесу. Одним із таких інструментів є «гнучка логістика» [17], націлена на підвищення рівня обслуговування та суттєве скорочення витрат по всьому ланцюгу поставок.

Конкретизуючи термін «гнучка логістика», прийемо за основу положення щодо виокремлення чотирьох головних її елементів [18, С. 37–52]:

- гнучкість фізичної поставки;
- гнучкість закупівель;
- гнучкість дистрибуції;
- гнучкість управління попитом.

На основі досліджень в [20] щодо характерних аспектів названих елементів «гнучкої логістики» в табл. 2 запропоновано відповідно ним сфери прийняття рішення.

Таблиця 2 – Елементи «гнучкої логістики»

Елементи	Визначення	Характеристика	Сфера прийняття рішень
<i>Гнучкість фізичної поставки</i>	Внутрішня здатність підприємства швидко і ефективно забезпечувати виробництво широким асортиментом сировини	Гнучкість фізичної поставки полегшує переміщення сировини, впливаючи на швидкість і ефективність процесів. Гнучкість залежить від типу вантажно-розвантажувального транспорту, частоти і розміру поставок, графіка поставок і політики поповнення запасів	Зберігання сировини Управління запасами Внутрішні перевезення
<i>Гнучкість закупівель</i>	Внутрішня здатність підприємства укласти контракти на закупівлю сировини і матеріалів на основі співпраці з постачальниками у ефективний спосіб	За умов правильного вибору постачальників та ефективної взаємодії з ними закупівельна діяльність підприємств може бути джерелом конкурентних переваг завдяки покращенню якості і скорочення часу поставок	Закупівля та постачання сировини і матеріалів
<i>Гнучкість дистрибуції</i>	Здатність підприємства регулювати запаси, процеси пакування, складування і поставку продуктів кінцевим споживачам у швидкий та ефективний спосіб	Заходи, спрямовані на зростання гнучкості стосуються якості і швидкості виконання замовлень. Гнучкість полегшує координацію дій у сферах пакування, монтажу, конфігурації продукту, управління запасами і транспортування продукції, що впливає на зниження експлуатаційних витрат	Управління запасами Пакування Транспортування Управління складом
<i>Гнучкість управління попитом</i>	Здатність підприємства реагувати на потреби споживачів щодо їх обслуговування, вартості продуктів, термінах, ефективності поставок	Заходи, спрямовані на зростання гнучкості, ґрунтуються на управлінні взаємовідносинами з клієнтами, впливаючи на якість обслуговування клієнтів і гнучкість підприємства	Управління взаємовідносинами з клієнтами

Джерело: розроблено авторами на підставі [18, С. 37–52; 19, С. 447; 20, С. 71–95]

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямком. Встановлена необхідність адаптації комплексної системи стратегічного маркетингового управління підприємством, яка охоплює такі системи, як: аудиту стратегічного маркетингового управління; формування портфеля стратегій маркетингового управління; стратегічних змін у маркетинговому управлінні до процесу реалізації ключових факторів успіху ланцюга поставок, зокрема ТПП.

Розвинуто механізм упровадження системи стратегічного маркетингу в ланцюги поставок ТПП, який відрізняється синхронізацією маркетингової, логістичної, фінансової стратегій щодо їх впливу на логістичну комплементарність ключових бізнес-процесів.

Запропонована система стратегічних змін в маркетинговому управлінні ґрунтується на розвитку потенціалу партнерських відносин, створенні бази стратегічної маркетингової інформації та її використанні в напрямку дослідження якості обслуговування клієнтів, управління попитом, витратами, взаємовідносинами з партнерами, забезпечення стратегічного контролю за реалізацією ключових факторів

успіху ланцюга поставок.

Встановлено, що інструментом компромісного вирішення дилеми «ефективність contra еластичність» ланцюга поставок є «гнучка логістика», основоположними елементами якої є: гнучкість фізичної поставки, гнучкість закупівель, гнучкість дистрибуції, гнучкість управління попитом. В подальших розробках необхідно розробити механізм інтеграції незалежних суб'єктів господарювання в ланцюгах поставок ТПП з використанням «гнучкої логістики».

1. Крикавський Є. В., Питуляк Н. С., Сокіл Ю. Р. Компатибельність маркетингу і логістики підприємств аграрного сектора України // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2014. №1 (58). С. 263–270.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. СПб. : Питер, 2012. 810 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2002. 712 с.
4. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации ; пер. с англ. и ред. К. С. Головинского. М. : Вильямс, 2007. 432 с.
5. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб. : Питер, 2001. 480 с.
6. Окландер М. А. Особисті чинники впливу промислових підприємств на поведінку споживачів на ринку B2C // Економіка та підприємництво. 2013. Вип. 30. С. 136–143.
7. Krykavskyy E.V., Pokhylchenko O.A. Implementation of marketing concepts into supply chain management // Economics, entrepreneurship, management. 2014. Vol. 1, Num. 2. P. 25–34.
8. Kumar V., Fantazy K. A., Kumar U., Boyle T. A. Implementation and management framework for supply chain flexibility // Journal of Enterprise Information Management. 2006. Vol. 19, No. 3.
9. Pilarczyk B., Mruk H., Sojkin B., Szulce H. Podstawy marketingu. Poznań : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1999.
10. Blaik P. Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania ; Wyd. III zmienione. Warszawa : Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010.
11. Mollenkopf D., Gibson A., Ozanne L. The integration of marketing and logistics functions : an empirical examination of New Zealand firms // Journal of Business Logistics; Hoboken. Vol. 21, Iss. 2. P. 89–112 (2000).
12. Supply Chain Integration : Crossing the Marketing and Logistics Divide // News and Views, Jan 25, 2007 [Electronic resource]. Mode of access <http://www.scdigest.com/assets/newsViews/07-01-25-1.cfm>.
13. Brkljač M. N., Stanković J. M., Gajić S. B. Gaining A. Competitive Advantage by Integration of Marketing and Logistics [Electronic resource]. Mode of access <http://logic.sf.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Papers/ID-23.pdf>.
14. Alvarado U. Y., Kotzab H. Supply Chain Management: The Integration of Logistics in Marketing // Industrial Marketing Management 30, 183–198 (2001), Elsevier Science Inc.
15. Salmon K. Efficient Consumer Response : Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Washington : Food Marketing Institute, 1993.
16. Efficient Consumer Response Europe: European Value Chain Analysis, Final Report, 1996.
17. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Еластичні рішення в діяльності меблевих підприємств // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Вип. 15. Серія економічна. 2016. С. 12–21.
18. Day G. S. The capabilities of market-driven organizations // Journal of Marketing, Vol. 58, № 4, P. 37–52, 1994.
19. Bozarth C. B., Handfield R. B. Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Helion, Gliwice 2007.
20. Nagurney A., Loo J., Dong J., D. Zhang: Supply chain networks and electronic commerce: a theoretical perspective. Economic Research and Electronic Networking; Nov 2002, Vol. 4. – No. 2.

1. Krykavskiy, Ye. V., Pytuliak, N.S., & Sokil, Iu.R. (2014). Kompatybilnist marketynhu i lohistyky pidpriemstv ahrarynoho sektora Ukrainy [Compatibility of marketing and logistics of enterprises of agrarian sector of Ukraine]. *Naukovyi visnyk LNUVMBT imeni S. Z. Hzhyskoho, 1 (58)*, 263 – 270 [in Ukrainian].
2. Kotler, F., & Keller, K. L. (2012). *Marketynh menedzhment. Ekspres-kurs. [Marketing management. Express course.]* (3rd ed.). Saint Petersburg: Piter [in Russian].
3. Harkavenko, S.S. (2002). *Marketynh [Marketing]*. Kyiv: Libra [in Ukrainian].
4. Druker, P. F. (2007). *Biznes i innovatsii [Business and Innovation]*. (K. S. Holovinskoho, Trans). Moscow: Viliams [in Russian].
5. Doil, P. (2001). *Marketynh, oryentyrovanyi na stoimost [Value-oriented marketing]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
6. Oklander, M.A. (2013) Osobysti chynnyky vplyvu promyslovykh pidpriemstv na povedinku spozhyvachiv na rynku B2C [Personal factors of the influence of industrial enterprises on the behavior of consumers in the B2C market]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economy and entrepreneurship, 30*, 136-143 [in Ukrainian].
7. Krykavskyy, E.V. & Pokhylchenko, O.A. (2014) Implementation of marketing concepts into supply chain management. *Economics, entrepreneurship, management. Vol. 1, Num. 2.* - 25-34 [in English].
8. Kumar, V., Fantazy, K. A., Kumar, U. & Boyle, T. A. (2006) Implementation and management framework for supply chain flexibility, *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 19, No. 3, [in English].
9. Pilarczyk, B., Mruk, H., Sojkin B. & Szulce, H. (1999). *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań [in Poland].
10. Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarzadzania*, Wyd. III zmienione, Polskie : Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa [in Poland].
11. Mollenkopf, D., Gibson, A., & Ozanne, L. (2000). The integration of marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms. *Journal of Business Logistics; Hoboken. Vol. 21, Iss. 2. P. 89–112.*
12. Supply Chain Integration: Crossing the Marketing and Logistics Divide // *News and Views*, Jan 25, 2007. www.scdigest.com/ Retrieved from <http://www.scdigest.com/assets/newsViews/07-01-25-1.cfm> [in English].
13. Milan, N., Brkljač, Jelena, M. Stanković, Slađana, B. Gajić., & Gaining, A. Competitive Advantage by Integration of Marketing and Logistics. *logic.sf.bg.ac.rs*. Retrieved from <http://logic.sf.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Papers/ID-23.pdf> [in English].
14. Alvarado, U.Y., & Kotzab, H. (2001). Supply Chain Management: The Integration of Logistics in Marketing // *Industrial Marketing Management 30*, 183–198, Elsevier Science Inc. [in English].
15. Salmon, K. (1993). *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. Washington : Food Marketing Institute [in English].
16. *Efficient Consumer Response Europe: European Value Chain Analysis, Final Report* [in English].
17. Krykavskiy, Ye.V., & Pokhylchenko, O.A. (2016). Elastychni rishennia v diialnosti meblevykh pidpriemstv [Elastic solutions in the furniture business]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava - Scientific notes of Lviv University of Business and Law, 15*, 12–21 [in Ukrainian].
18. Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing, Vol. 58, № 4*, 37–52 [in English].
19. Bozarth, C.B., & Handfield R.B. (2007). *Wprowadzenie do zarzadzania operacjami i lancuchem dostaw [Introduction to Operations and Supply Chain Management]*. Helion: Gliwice [in Polish].
20. Nagurney, A., Loo, J., & Dong J., D. (2002). Zhang: Supply chain networks and electronic commerce: a theoretical perspective. *Economic Research and Electronic Networking; Vol. 4. – No. 2* [in English].

Krykavskyy Yevhen, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing and Logistics Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

Yakymyshyn Lilia, Doctor of Economic Sciences, Associate professor, Professor of the Department Industrial Marketing Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ternopil, Ukraine)

Complexity of marketing and logistics strategies in the supply chain of fast moving consumer goods

The aim of the article. The purpose of the article is to justify the directions and conditions for achieving complementarity of marketing and logistics strategies in the supply chain of fast-moving consumer goods (FMCG).

The results of the analysis. The necessity of obtaining by FMCG producers and developed by them supply chains of the corresponding strategic, tactical and operational elasticity potential which will allow to increase reactive abilities to the consumers needs.

The system of strategic changes in marketing management, which is based on the development of the potential of partnership relations, creation of the base of strategic marketing information and its use in the direction of substantiation of the appropriate quality of customer service, demand management, expenses and relationships with partners is proposed.

It is substantiated that the field of ensuring complementarity of marketing strategies and logistics in supply chains is a suitable ECR product that enables the desired flexibility of the supply chain to be achieved by providing appropriate elasticity to those processes that do not require radical changes and investments. In particular: processes for the purchase of raw materials, materials, components of finished products; logistics processes, first of all, transport and warehouse; electronic processes in the field of order execution management, using modern e-business IT technologies.

The influence of elements of the complex system of strategic marketing management on the complementarity of business processes of the supply chain is proved: customer service; effective demand management; interaction of participants in the implementation of processes in the supply chain; reduce costs throughout the supply chain.

Has been set the necessity of the well-known integrated system adaptation of an enterprise's strategic marketing management, which covers such systems as: audit system of strategic marketing management; system of portfolio formation of marketing management strategies; the system of strategic changes in the marketing management of the enterprise to the process of implementing the key success factors of the supply chain, in particular the FMCG.

Conclusions and direction for further research. The mechanism of introduction of the strategic marketing system in the supply chain of the FMCG is developed, which is distinguish by synchronizing marketing, logistics and financial strategies with respect to their impact on the logistic complementarity of key business processes, in particular with regard to goods, prices, costs, sales, communications, customer service, demand management. The proposed system of strategic changes in marketing management is based on the development of the potential partnership relations, the creation of a base of strategic marketing information and its use in the direction of investigation the quality of customer service, demand management, costs, relationships with partners and ensuring strategic control over the implementation of a key success factors in the supply chain.

It is established that the tool for a compromise solving dilemmas «Elasticity contra efficiency» of the supply chain. There is «flexible logistics», the basic elements of which are: flexibility of physical delivery, flexibility of purchases, distribution flexibility and flexibility of demand management. In a further developments in this direction, it is necessary to develop a mechanism for the integration of independent business entities into the supply chains of FMCG using «flexible logistics».

Keywords: supply chain, complementarity of marketing and logistics strategies, «flexible logistics», elasticity, efficiency, logistically complementary business processes.

Надійшло до редакції 21 січня 2018 р.