

6. Шубін О. О. Регулювання якості і безпеки продовольчої сировини і харчових продуктів у контексті вимог світового ринку / О. О. Шубін, В. Д. Малигіна // Академічний огляд. – Дніпропетровськ, 2011. – № 2 (35). – С. 176.
7. Баль-Прилипка Л. В. К вопросу о производстве и создании здоровых, экологически чистых мясных продуктов / Л. В. Баль-Прилипка, В. И. Задорожный, Л. В. Онищенко // Мясной бизнес. – 2006. – № 8. – С. 36-37.
8. Шикина М. А. Микробиологические характеристики как критический фактор оценки безопасности производства мясных стерилизованных консервов в системе ХАССП : дисс. ... канд. техн. наук: 05.18.04 «Технология мясных, молочных и рыбных продуктов и холодильных производств» / М. А. Шикина. – М., 2007. – С. 123.
9. Зомитев Ю. В. Формирование системы управления производством безопасной для потребителей инновационной пищевой продукции : дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Ю. В. Зомитев. – Орел, 2006. – С. 153.
10. Макаренко Г. Ю. Разработка интегральной системы управления качеством вареных колбасных изделий : дисс. ... канд. техн. наук: 05.18.04 «Технология мясных, молочных и рыбных продуктов и холодильных производств» / Г. Ю. Макаренко; Гос. науч. учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт мясной промышленности им. В. М. Горбатова». – М., 2007. – С. 231.
11. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга (ISO 22000:2005, IDT) : ДСТУ ISO 22000-2007, чинний від 2007–04–02. – К. : Держспоживстандарту України 2007. – 39 с.

**Матушкин М.А.**

**УДК 338.24**

## **ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ, ЛОГИСТИКОЙ И ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В последнее десятилетие XX века и в начале XXI века в России осуществляется формирование рыночной экономики современного типа, характерной для передовых стран мира. На смену преобладающему в 1990-е гг. XX века в России рынку продавца приходит рынок покупателя, который обуславливает качественные изменения в структуре экономики. Жесткая конкурентная среда обуславливает необходимость замены производственной парадигмы, ставящей во главу угла всемерное наращивание объемов выпускаемой продукции с меньшими удельными затратами на производство, на маркетинговую парадигму, исходящую из приоритета эффективного удовлетворения спроса конечных потребителей.

Такой переход ведет к кардинальным изменениям в системе управления производственными предприятиями. От руководства предприятием требуется построить систему управления, адекватную маркетинговой концепции ведения бизнеса. Ключевая проблема при построении системы управления, соответствующей рынку покупателя, состоит в согласовании действий маркетинговых структур, включая службу продаж, с производственными подразделениями, от которых требуется быстрое реагирование на изменение предпочтений конечных потребителей продукции предприятия при одновременном повышении эффективности производства.

Представляется, что в координации действий менеджмента по продажам и производственного менеджмента может сыграть логистический менеджмент. В самом деле понятие логистики, введенное в бизнес оборот в 60-е годы XX века для обозначения процесса складирования и перевозки продукции, ее упаковки для обеспечения сохранности в процессе транспортировки и экономичности выполнения последующих операций по доведению продукции до конечных потребителей, призвано подчеркнуть единство и целостность закупочных, производственных, транспортных, складских и дистрибуторских операций как звеньев, обеспечивающих доступность пользующихся спросом товаров.

Роль координатора в управлении функциональными областями бизнеса на предприятии для логистического менеджмента вытекает из его объекта управления, в качестве которого выступает материальный поток, берущий начало от поставщиков материальных ресурсов, трансформирующийся в процессе производства в готовую продукцию, и несущий ее до конечных потребителей.

Согласно определению американского Совета логистического менеджмента, логистический менеджмент – это часть процесса в цепочках поставок, в ходе которого планируется, реализуется и контролируется эффективный и производительный поток товаров, их запасы, сервис и связанная информация от точки их зарождения, до точки поглощения (потребления) с целью удовлетворения требований потребителей. [3, с.2]. Функциональные области бизнеса обуславливают выделение в рамках логистического менеджмента управления логистикой снабжения, управления логистикой производственных процессов и управления логистикой распределения. В каждой из этих составляющих выделяется управление запасами, от эффективности которого зависит не только конкурентоспособность логистики, но и эффективность деятельности предприятия в целом.

По нашему мнению, целесообразно построить управление логистикой снабжения, управление логистикой производственных процессов, запасами материальных ресурсов и оперативное управление

производством на единой методологической основе, учитывая, что управление логистикой снабжения, производственных процессов и оперативное управление производством относятся к системе управления зависимым спросом. Последнее понятие требует пояснения. Как известно, любое предприятие производит продукцию для реализации на рынке. Маркетинговый комплекс предприятия определяет целесообразные для каждого периода и рынка структуру и объем производства тех или иных видов продукции. Исходя из этого формируется производственная программа. На ее основании рассчитывается спрос предприятия на узлы, комплектующие, детали, материалы и сырье, необходимые для производства готовой продукции. Следует подчеркнуть, что такой спрос поддается точному расчету и целиком определяется самим предприятием. Отсюда и его название – "зависимый спрос". Тогда как объем и структура производства готовой продукции, размер ее запасов на предприятии диктуются конъюнктурой рынка, т.е. независимым от предприятия спросом. Понятие "зависимый спрос" нашло широкое распространение в западной экономической литературе [4,5]. Оно используется в переведенной на русский язык американской литературе по менеджменту [2, с.626-628].

Исходя из изложенного, управление ассортиментом, запасами и продажами готовой продукции, с одной стороны, и управление логистикой снабжения, производственными запасами и производством компонентов для получения готовой продукции предприятия, с другой стороны, исходят из разных видов спроса и могут иметь в основе разную методологию. Например, методология управления запасами готовой продукции и методология управления производственными запасами, а также запасами незавершенного производства могут существенно отличаться.

В большинстве случаев предприятие, в зависимости от портфеля заказов и выявляемого на основе маркетинговых исследований спроса рынка на изготавливаемую им продукцию, может определить минимальный уровень запаса готовой продукции на складе, при достижении которого необходимо его пополнение, чтобы не нарушился график поставки продукции на рынок. Соответственно, исходя из длительности производственного цикла и оптимального размера партий запуска-выпуска, можно рассчитать точку заказа, т.е. величину запаса готовой продукции на складе, при достижении которой менеджеру следует отдавать приказ производственным подразделениям о выпуске тех или иных видов продукции (рис.1).

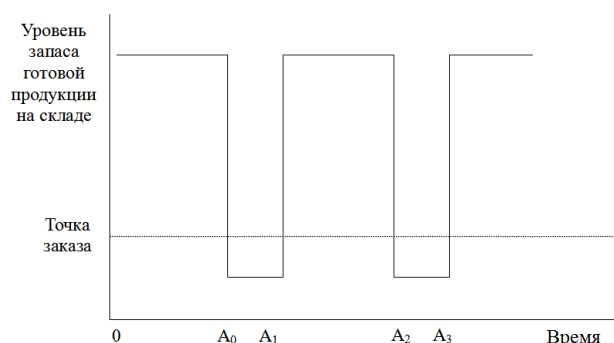
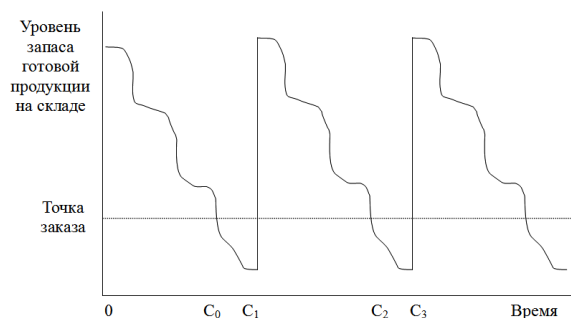


Рис. 1. Изменение во времени уровня производственного запаса на предприятии.

Если неопределенность рынка или, иначе говоря, независимость от предприятия спроса обуславливают необходимость поддерживать на складах достаточно большой запас готовой продукции, то такая обязательность во многих случаях является излишней применительно к производственным запасам и запасам незавершенного производства. Тем не менее, подобная практика формирования, например запасов незавершенного производства, свойственна распространенным на российских предприятиях системам оперативно-производственного планирования по заделам, "на склад" (система "минимума и максимума"). Применение при планировании уровня указанных запасов такой же методологии, как и при обосновании запасов готовой продукции, ведет к существенным затратам на поддержание экономически неоправданно больших производственных запасов и запасов незавершенного производства. На рис.1 показано использование нормативного метода формирования производственных запасов на основе "точки заказа" для производства той продукции, запасы которой демонстрируются на рис. 2.

Как видно из рис.1, в периоды  $[0, A_0]$ ,  $[A_1, A_2]$  и т.д. запасы пролеживают без применения. В условиях зависимого спроса, когда потребность в них определяется самим предприятием (в рамках оперативного управления производством) в соответствии с программой выпуска готовой продукции такой подход к формированию запасов требует изменения. Для случая, изображенного на рис.1, рационально формировать запасы так, как показано на рис.3. Тогда уменьшаются затраты предприятия на поддержание запасов. В этой связи в модели управления поставками и запасами материальных ресурсов следует предусмотреть инструментарий, позволяющий оптимизировать величину производственных запасов и запасов незавершенного производства.

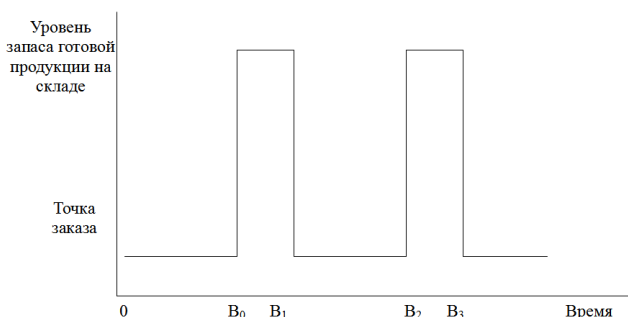


**Рис. 2.** Изменение во времени уровня запасов готовой продукции на складе предприятия.

*Примечание.* Интервалы  $[C_0 C_1]$ ,  $[C_0 C_3]$  показывают длительность цикла реализации заказа на поставку готовой продукции на склад.

В качестве методологической основы оптимизации величины запасов, координации графика закупок и поставок с календарным планированием производства российскими промышленными предприятиями могут быть использованы получившие широкое признание на Западе такие системы организации поставок, запасов и производства как MRP (Material Requirements Planning) и JIT (Just-in-time).

Фрагментарное управление логистикой, производством и дистрибуцией ведет к повышенным совокупным затратам и удлинению цикла заказа – периода времени, требующегося для удовлетворения спроса, формирующегося на рынке. В условиях рынка покупателя, когда у конечных потребителей имеется возможность выбора из широкого предложения того товара, который в наибольшей мере соответствует его требованиям не только по цене – качеству, но и предлагаемому уровню сервиса, традиционный подход к организации логистики и производства ведет к снижению конкурентоспособности предприятий.



**Рис. 3.** Изменение уровня производственных запасов в случае синхронизации поставок материальных ресурсов и их производственного использования.

*Примечание.* Точки  $B_0$  и  $B_2$  соответствуют точкам  $C_0$  и  $C_2$  рис.2.

В этой связи предлагаются разнообразные концепции организации логистического менеджмента. В.А.Галанов выделяет концепции реинжиниринга, интегрирования и управления цепочкой поставок [1, С.38]. В его интерпретации идея, положенная в основу концепции реинжиниринга в логистике, состоит в том, что под цель, связанную с доставкой продукции, которую участник рынка ставит перед собой, разрабатывается единый процесс, в котором увязываются все функциональные звенья предприятия. В том случае, когда такая увязка с существующими организационными звеньями не получается (или неэффективна), проводятся изменения в соответствующих организационных звеньях (убираются ненужные, создаются новые, реструктурируются существующие и т. д.) или осуществляется организационный реинжиниринг. Под концепцией интегрирования понимается необходимость увязки всех составных частей процесса доставки продукции, которые осуществляются данным участником рынка. Таким образом, логистические процессы (логистическая деятельность) в компании (снабжение, внутрипроизводственные процессы, сбыт и др.) осуществляются не отдельно друг от друга, а как единый комплекс, нацеленный на уменьшение затрат по доставке, на своевременную доставку продукции, на налаживание устойчивых рыночных связей с поставщиками и потребителями продукции и т. п. Наконец, концепция управления цепочкой поставок трактуется как подход, основанный на увязке действий всей цепочки доставки продукции от производителя до потребителя, которая состоит из разных участников рынка. Если все части этой цепочки доставки находятся в какой-то органической связи между собой, например, у них близкий (одинаковый) состав собственников, то в этом случае у них можно найти «сквозной» экономический интерес (минимизация затрат или увеличение прибыли), который будет максимален, если они будут действовать на рынке как единое целое, а не как обособленные владельцы, интересы которых противоположны.

Представляется, что указанные концепции взаимосвязаны. Рационализация логистического менеджмента может предусматривать сначала интегрирование снабжения, производства и сбыта на отдельном предприятии, а затем на встраивание предприятия в эффективную внешнюю цепочку поставок.

Формирование цепочки поставок как системы дает возможность интегрировать ее, исключив лишние операции, а также участников-аутсайдеров. Отправной точкой в организации цепочки поставок выступает потребитель, генерирующий спрос. Это обуславливает необходимость построения в рамках цепочки поставок системы обмена информацией между участниками, способной максимально быстро получать и передавать информацию о потребительском спросе, проблемах в звеньях цепи и действиях конкурентов. Сфокусированные на потребителе, информационные потоки в цепочке поставок позволяют сформировать и довести до конечного потребителя соответствующие спросу материальные потоки.

В целом, интегрированное управление маркетингом, логистикой и производством позволяет осуществить переход от традиционного подхода к выполнению бизнес-функций к интегрированному, базирующемуся на рационализации цепочек поставок с целью повышения качества продукции, сервиса и оптимизации затрат в цепочке: «закупки – производство – дистрибуция – продажи».

#### **Источники и литература:**

1. Галанов В. А. Логистика : учеб. / В. А. Галанов. – М. : Форум; ИНФРА-М, 2007. – 272 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – С. 626-628.
3. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; [пер. с 4-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
4. Dobler D. Purchasing and Materials Management / D. Dobler, D. Burt, L. Lee. – 5th edition. – N. Y. : McGraw-Hill, 1990. – 446 p.
5. Russel R. S. Production and Operations Management / R. S. Russel, B. W. Taylor III. – Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1995. – P. 584 -585.

**Мельников В.И.**

**УДК 330**

## **НЕКОТОРЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СЕВАСТОПОЛЯ**

**Актуальность** проблемы экономического развития Севастополя обусловлена как его географическим положением (в Украине из всех торгово-грузовых портов в холода продолжает работать только Севастополь), так и когда-то значительным промышленным потенциалом (рядом крупных промышленных предприятий рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих отраслей), героической историей города-героя, призванной привлекать как отечественных, так и зарубежных туристов.

В рамках сравнительно небольшой статьи невозможно проанализировать все стороны экономической жизни города, поэтому остановимся только на некоторых важных для Севастополя направлениях.

Севастополь расположен в юго-западной части Крымского полуострова, его общая площадь - 1079 кв.км, протяженность морской береговой линии составляет 152 км, общая площадь акватории - 216 кв.км, площадь суши - 864 кв.км. Территория города прорезана глубокими балками, переходящими в 38 глубоководных морских бухт, которые хорошо защищены холмами от ветров и имеют удобные судоходные фарватеры [4].

Уникальность географического положения отразилась в направлениях экономического развития города. В Севастополе базируется практически весь морской транспортно - рефрижераторный флот Украины, составляющий 4 % рефрижераторного флота мира. Судоремонтные возможности города представлены шестью заводами, которые могут производить ремонт судов всех типов и классов. Севастопольские судоремонтники имеют богатый опыт ремонта судов различных стран мира [1].

Героическая история города представлена Музеем героической обороны Севастополя, имеющим филиалы - панорама "Оборона Севастополя 1854-55 гг.", диорама "Штурм Сапун-горы 7 мая 1944 г."; Малаховым курганом. Кроме того, недавно начали функционировать музейный историко-мемориальный комплекс Героическим Защитникам Севастополя «35-тая Береговая Батарея» и Михайловская батарея (Михайловский равелин), музей Шереметьевых совместно с Военно-морским музеем Украины. Государственные музеи представлены национальным заповедником "Херсонес Таврический" с двумя филиалами ("Крепость Каламита" в Инкермане и "Крепость Чембало" в Балаклаве); художественным музеем им. М. Крошицкого, в экспозиции которого представлены подлинные произведения русских, советских и зарубежных мастеров кисти и резца; музеем ЧФ; аквариумом-музеем Института биологии южных морей НАН Украины [3].

**Научная новизна** статьи - в основных направлениях, которые должны способствовать дальнейшему развитию региона и в целом Украины. От эффективной работы промышленных предприятий, рыбодобывающей и рыбоперерабатывающей отрасли, от активной туристической деятельности сегодня зависит экономическое благополучие города и благополучие его горожан.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросами, связанными с дальнейшим развитием Севастополя, анализом его экономического потенциала, инновационными направлениями развития и новыми инвестиционными проектами занимаются: Сиротинская Ю., Локтионов И., Лебедев П., Вожжов А.П.,