

УДК 658.7:[615]

Богдан ПАЛАСІЮК

ДВНЗ «Тернопільський державний медичний університет  
імені І.Я. Горбачевського», Тернопіль, Україна

## УЗГОДЖЕННЯ ЦІЛЕЙ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

***Резюме.** Розглянуто сутність та складові логістичних витрат фармацевтичного підприємства. Обґрунтовано необхідність створення й розвитку інтегрованих логістичних систем у фармацевтичній галузі. Налічено шляхи узгодження цілей дистрибуційної логістики в прийнятті рішень з оптимізації структури та рівня логістичних витрат. Доведено, що обґрунтована програма логістичних заходів, які забезпечать логістичний супровід руху товару, починаючи з ідеї й аж до доставки готової продукції до цільового споживача з мінімальними при цьому витратами коштів або часу, дозволяє сформувати нові можливості конкурентних переваг фармацевтичного підприємства – висока якість продукції, мінімально затрачений час на виконання логістичних операцій, високий рівень обслуговування споживачів та низькі витрати.*

***Ключові слова:** дистрибуційна логістика, фармацевтична промисловість, логістичні витрати, узгодження цілей.*

Bohdan PALASIUK

I. Horbachevsky Ternopil State Medical University, Ternopil, Ukraine

## COORDINATION OF DISTRIBUTIVE LOGISTICS GOALS IN MAKING OF OPTIMIZATION DECISIONS IN THE CONDITIONS OF PHARMACEUTICAL INDUSTRY

***Summary.** The essence and components of logistic expenses at the pharmaceutical enterprise are considered in the article. The necessity of integrated logistic systems establishing and development in pharmaceutical field is proved. The ways of distributive logistics goals coordination in taking decisions on the structure and level of logistic expenses optimization are outlined. It is proved that reasonable program of logistic measures providing logistic maintenance of product flow from its idea till the distribution of finished product to target consumer with minimal expenses and time, permits to form new perspectives of competitive preferences for pharmaceutical enterprise. These new competitive preferences are: good product quality, minimum used time for logistic operations completion, high level of consumers service and low expenses.*

***Key words:** distribution logistics, pharmaceutical industry, logistics costs, coordination of goals.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан підприємств фармацевтичної промисловості свідчить про необхідність технічного переозброєння та структурної перебудови, що можливо здійснити шляхом побудови нової системи управління матеріальними й супутніми потоками, використовуючи логістичну концепцію. Потенціал логістики дозволяє сформувати нові можливості конкурентних переваг фармацевтичного підприємства, до яких відносяться висока якість продукції, мінімально затрачений час на виконання логістичних операцій, високий рівень обслуговування споживачів та низькі витрати. Ключову роль при цьому здатна відіграти обґрунтована програма логістичних заходів, які забезпечать логістичний супровід руху товару, починаючи з ідеї й аж до доставки готової продукції до цільового споживача з

мінімальними при цьому витратами коштів або часу залежно від поставлених критеріїв оптимізації.

Концептуальним завданням логістичного менеджменту на фармацевтичному підприємстві є гармонізація інтересів учасників логістичного ланцюга та оптимізація ринкових зв'язків, тобто координація логістичних функцій; узгодженість цілей з партнерами (постачальниками, споживачами, посередниками); узгодженість дій у логістичному ланцюзі; оптимізація логістичних витрат; створення інтегрованої ефективної системи регулювання й контролю матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що забезпечує високу якість поставки лікарських засобів; узгодженість руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; контроль за рухом матеріальних потоків і передавання даних про них до єдиного центру; визначення стратегії й технології фізичного переміщення матеріальних потоків тощо.

Таким чином, завдання логістичного менеджменту полягають у прийнятті оптимальних логістичних рішень для досягнення найефективнішого компромісу між протилежними цілями. При цьому критерієм оптимізації є ідеальний варіант функціонування підприємства, в якому відсутні конфлікти цілей між функціональними сферами логістичної діяльності – закупівлею, виробництвом, збутом лікарських засобів, транспортуванням матеріальних ресурсів, складуванням, а також вирішення проблеми з відходами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Праць, у яких досліджуються проблеми логістики, є досить багато. У них розглянуто особливості організації поточкових процесів, окремі види логістичної діяльності – транспортна, складська, виробнича, дистрибуційна логістика. Чимало праць присвячено проблемі формування та оцінювання логістичних витрат. Ці питання вивчали у своїх роботах вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Л.В. Балабанова, Д.Д. Бауерсокс, А.М. Гаджинський, А.В. Кальченко, Є.В. Крикавський, Д.М. Ламберт, Л.Б. Міротін, С.М. Нікшич, О.М. Окландер, Сагайдак-Нікітюк, Дж.Р. Сток та ін.

Водночас питання оптимізації структури логістичних витрат й узгодження цілей у прийнятті таких оптимізаційних рішень вивчені недостатньо, що й зумовило мету написання цієї статті. Актуальність даного дослідження полягає в об'єктивній необхідності ідентифікації конфлікту цілей та подальшого розвитку теоретичних основ і науково-методичних підходів до формування механізмів оптимізації структури логістичних витрат.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтегрований підхід до прийняття логістичних рішень щодо переміщення готових лікарських засобів від виробника до клієнта вимагає синтезу окремих логістичних функцій, передусім транспортних і складських. Потенційна можливість логістичної інтеграції закладена в самій логістиці, економічна природа якої виражається у системному підході до вирішення проблем організації руху економічних потоків. Управління логістичним процесом дозволяє синхронізувати операції та процедури, пов'язуючи різні бізнес-одиниці у струнку керовану систему, направлену на ефективне задоволення вимог кінцевого споживача.

Необхідність створення й розвитку інтегрованих логістичних систем у фармацевтичній галузі є нове розуміння ринкових механізмів і логістики як стратегічного елемента в реалізації й розвитку конкурентного потенціалу фармацевтичних підприємств у сучасних умовах; реальні перспективи і сучасні тенденції інтеграції учасників фармацевтичного ринку; розвиток нових організаційних форм; технологічні можливості у сфері новітніх інформаційних технологій та ін.

Інтегровані логістичні системи дозволяють об'єднати зусилля керуючого персоналу фармацевтичного підприємства, структурних підрозділів та логістичних партнерів для наскрізного управління матеріальними і супутніми їм фінансовими,

інформаційними та сервісними потоками в інтегрованій структурі фармацевтичного бізнесу. Сучасний стан фармацевтичного ринку, висока організаційна динаміка його суб'єктів і тенденції до концентрації вимагають розглядати будь-яке фармацевтичне підприємство як інтегровану логістичну систему, за допомогою якої здійснюється управління наскрізним матеріальним потоком.

У сучасних умовах загострення конкуренції на ринку медикаментів успішна діяльність кожного фармацевтичного підприємства значною мірою визначається тим, наскільки швидко воно реагує на зміни у зовнішній інфраструктурі та на зміни характеру ринку, які виражаються у тому, що споживачі стають вимогливішими, їхні очікування стосовно якості продукту, його ціни, часу виконання замовлення й еластичності поставок увесь час зростають. Все більшого значення набуває не лише інтеграція внутрішньої логістичної системи організації, а й міжсистемна інтеграція, яка охоплює зв'язки між логістичними системами окремих суб'єктів господарювання. Передусім це стосується інтеграції логістичних процесів.

Синергійний ефект логістичного менеджменту розвивається на етапах логістичної інтеграції на операційному рівні, на рівні логістичних процесів, охоплює операційне управління матеріальним потоком у межах фазових підсистем (постачання, виробництва, розподілу). Наступним є етап міжфункціональної інтеграції сфер діяльності підприємства, далі частково виходить за межі підприємства та передбачає формування систем міжорганізаційної логістики і ланцюгів постачання та завершується формуванням повних логістичних ланцюгів постачання [1, с. 181].

У структурі ланцюга поставок продукції фармацевтичної промисловості є традиційні ланки – постачальники сировини, виробники субстанцій чи готової продукції, головні склади чи центри дистрибуції, регіональні центри і клієнти. Ці ланцюги поставок традиційно пронизують кілька логістичних потоків – потік товарів, потік інформації, потік грошей.

Оптимальний рівень обслуговування споживачів означає швидке постачання товарів, підтримку великих обсягів запасу, гнучку зміну асортименту. Разом з тим, зростання рівня обслуговування провокує збільшення рівня запасів, скорочення часу поставок через застосування дорожчих транспортних засобів, використання більшої кількості складів, що зумовлює підвищення витрат дистрибуції. Всі витрати є взаємозалежними, тому мінімізація повних витрат через зниження окремих часткових витрат є неможливою. Прийняття рішень про зменшення витрат в одній сфері (наприклад, витрати на фізичне переміщення товару) може стати причиною значного зростання в іншій сфері (наприклад, складування) і в результаті спричинити підвищення повних витрат.

Найактуальнішим завданням вітчизняних підприємств в умовах сьогодення залишається завдання оптимізації сукупних витрат. Елімінація зайвих витрат часто є одним із головних питань, яке можливо вирішувати за правильної структуризації, обліку, розрахунку та оцінювання логістичних витрат, що, у свою чергу, дозволить ефективно регулювати загальні витрати й планувати фінансові результати діяльності підприємств.

Тенденція зростання витрат підприємств призводить до необхідності аналізу логістичної діяльності з метою виявлення джерел можливої економії. Необхідність зниження логістичних витрат пов'язана з підвищенням цін на продукцію, з одного боку, і обмеженню обсягів ринків збуту, що не дозволяє збільшити обсяг продукції. Наукові дослідження [2, с. 237] свідчать, що витрати на логістику підприємства істотно впливають на результати діяльності і, як правило, є однією з найбільших статей витрат, пов'язаних із веденням бізнесу, поступаючись лише собівартості реалізованої продукції. Як показує досвід зарубіжних компаній, скорочення логістичних витрат на 1% еквівалентно 10% збільшенню продажів [3, с. 67]. Саме концепція логістики спрямовує

діяльність підприємств до мінімізації сукупних витрат, що супроводжують рух та зберігання товарно-матеріальних цінностей, починаючи з вибору постачальника і закінчуючи доставкою споживачеві, не порушуючи «статус-кво» щодо акцептованого рівня обслуговування.

Аналіз структури логістичних витрат показує, що найбільшу частку в них займають витрати на управління запасами (20 – 40%), транспортні витрати (15 – 35%), витрати на адміністративно-управлінські функції (9 – 14%) [2, с. 237].

Диференціація, модифікація товару може істотно впливати на дистрибуцію товарів і таким чином визначати рівень логістичних витрат щодо формування та утримання запасів. Унаслідок успішного впровадження логістики фармацевтичне підприємство визначає оптимальний розмір запасу своєї продукції; зменшує кількість втрачених продажів, які є наслідком відсутності необхідних ліків (при цьому зростає обсяг реалізації й забезпечується вищий рівень обслуговування аптек з огляду на доступність препаратів); скорочує цикл обслуговування клієнта, тобто час між поданим замовленням і доставкою лікарських засобів, що, з одного боку, сприяє зменшенню запасів лікарських засобів у покупця, з другого, – забезпечує перевагу фірмі перед іншими; зміцнює зв'язки продавців із покупцями, зокрема через наближення аптечних складів до можливого споживача; суттєво економить кошти за рахунок упровадження ефективніших методів фізичного переміщення ліків (оптимізація маршрутів доставки, вибір раціонального виду транспорту з урахуванням вартості й терміну доставки, забезпечення максимального використання вантажопідйомності та вантажомісткості транспортних засобів тощо); забезпечує глибшу концентрацію зусиль фармацевтичних фахівців, які здійснюють маркетинг і збут, на формуванні й стимулюванні попиту на лікарські засоби.

Істотну складову витрат логістичних процесів фармацевтичного підприємства складають витрати на транспортування, мінімізація яких залежить від економічного вибору виду транспорту, конкретних його видів, оптимізації трас і часу транспортування. З метою зниження витрат, пов'язаних із зовнішнім транспортуванням, фармацевтичні підприємства передають цю функцію на аутсорсинг.

Переміщення матеріальних благ у просторі і часі є однією з ключових функцій логістики, завдяки якій відчутно зростає вартість і корисність товару для клієнта, насамперед, за рахунок корисності місця й корисності часу, створеної в процесі цільового переміщення. Водночас, при цьому виявляється взаємозалежність транспортних та інших логістичних витрат, передусім витрат запасів. Таким чином, виникає необхідність урахування всіх складових концепції логістики у формуванні концепції транспортної логістики [4, с. 181].

Другою складовою логістичних витрат за розподілом їх залежно від процесів є витрати запасів. У переважній більшості наукових досліджень з проблем запасів висловлюється думка, що зайві (надмірні) запаси – це некорисні, додаткові витрати їх формування та утримання витрати, а дефіцит запасів в умовах реального попиту – теж витрати, однак викликані зниженням доступності товарів, що може призвести до зростання витрат в інших сферах діяльності. В умовах зростання субституційності продуктів, скорочення часу виконання замовлень переваги у доступності товарів конкурентів можуть мати стратегічні наслідки для підприємства.

Дослідження свідчать [5, с. 59], що в сучасних умовах величина витрат, пов'язаних з утриманням запасів лікарських засобів на вітчизняних гуртових фармацевтичних підприємствах, є досить значною, що суттєво погіршує ефективність діяльності гуртових компаній. Водночас, однією з головних причин формування значної кількості товарних запасів в гуртовій ланці є необхідність безперебійного обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, є однією з умов підвищення та утримання

конкурентоспроможності гуртового фармацевтичного підприємства. Отже, виникає необхідність пошуку балансу у задоволенні інтересів гуртового фармацевтичного підприємства та роздрібної ланки фармацевтичного ринку як суб'єктів господарювання та, одночасно, задоволення інтересів кінцевих споживачів лікарських засобів шляхом своєчасного їх забезпечення якісними та доступними за ціною лікарськими засобами.

Вирішення цієї проблеми Є. Новіцька [6, с. 99] вбачає у впровадженні обґрунтованих методів збалансованого управління товарними запасами лікарських засобів та здійсненні чітко регламентованих процедур поводження з ними в гуртовій ланці (процесна організація та документування операцій, належне ресурсне забезпечення, обґрунтована система показників вимірювання якості процесів зберігання, складування, транспортування, постійне поліпшення якості та ін.).

В умовах динамічного розвитку дистрибуційних мереж актуалізується проблема утримання оптимального рівня запасів, яка знаходиться в площині узгодження сукупних витрат із рівнем обслуговування клієнтів. Водночас, в умовах посилення світових трендів інформатизації та глобалізації набирає сили концепція беззапасного виробництва (виробництва з нульовим запасом), що лягла в основу систем швидкого реагування. Завдяки упровадженню таких систем достовірна, актуальна й повна інформація стає повноцінним заміником матеріальних запасів. Як стверджує автор праці [7, с. 150], життєздатність цієї концепції доведено практикою відомих глобальних фірм.

На нашу думку, проблема утримання та поповнення запасів є характерною особливістю дистрибуційних мереж фармацевтичної галузі, оскільки вона породжує конфлікт двох різнонаправлених цілей. З одного боку, йдеться про ефективність функціонування дистрибуційної мережі фармацевтичної галузі, оскільки збільшення запасів супроводжується додатковими витратами. З другого боку, наявність необхідних запасів у певному місці й у певний час – це, насамперед, високий рівень обслуговування, ймовірність зберегти існуючого і залучити нового споживача, тобто максимальна адаптація до вимог рівня обслуговування клієнтів. Якщо ж йдеться про продукцію фармацевтичних підприємств як важливого чинника збереження життя людей, то неможливо допускати відхилення, запізнення з поставками, оскільки це може спричинити незворотні наслідки.

Намагання узгодити різні цілі в більшості випадків призводять до зростання витрат у процесі руху матеріальних ресурсів, що негативно впливає на ціну лікарського засобу. Погоджуємось із твердженням автора праці [4], що це зумовлено відсутністю методологічних і методичних досліджень у сфері управління логістичними витратами й потребує створення сучасного механізму управління логістичними витратами. Умовою створення цього механізму є отримання ефекту внаслідок координації й оптимізації витрат у логістичному ланцюзі, переходу від локальних цілей управління логістичними витратами до управління ними за загальними цілями логістичної системи; удосконалення нормативного та інформаційного забезпечення цього процесу.

Розглядаючи функціональний зміст логістики дистрибуції товарів, можна ідентифікувати сфери фрагментарного впровадження концепції логістики, наприклад, визначення величини поставки, виду упаковки, вибір транспортних засобів, рівнів утримання запасів та локалізації складських об'єктів тощо. Попри те, що транспортування, управління запасами, зберігання товарів на складі та інші види діяльності фармацевтичного підприємства взаємопов'язані, вони часто мають абсолютно протилежні цілі. Наприклад, нижчий рівень запасів знижує витрати на управління ними, однак нижчий рівень запасів може спричинити і зниження рівня обслуговування споживачів, збільшити витрати через нестачу продукції, зумовити виробництво додаткової кількості товарів і дороге термінове транспортування.

Інтегрована логістика дозволяє скоординувати діяльність підприємства таким чином, щоб досягти максимальної узгодженості всіх рішень, що стосуються розподілу товарів. Таким чином, упровадження інтегрованої логістики сприяє зниженню всіх видів витрат, пов'язаних з управлінням матеріальними та супутніми до них потоками, витрат на транспортування, складування, управління замовленнями, закупівлями та запасами, упаковку. У свою чергу, зниження витрат на виробництво й реалізацію продукції фармацевтичних підприємств, з одного боку, дозволить підвищити цінову їх доступність і поліпшити якість лікарського забезпечення населення України, а з іншого боку, – підвищити ефективність діяльності всіх суб'єктів фармацевтичного ринку.

**Висновки.** Завдання логістичного менеджменту полягають у прийнятті оптимальних логістичних рішень для досягнення найефективнішого компромісу між протилежними цілями. При цьому критерієм оптимізації є ідеальний варіант функціонування підприємства, в якому відсутні конфлікти цілей між функціональними сферами логістичної діяльності – закупівлею, виробництвом, збутом лікарських засобів, транспортуванням матеріальних ресурсів, складуванням і поводженням з відходами.

**Conclusions.** Therefore, the tasks of logistical management are to take optimal logistical decisions to achieve the most effective compromise solution between cross-purposes. In such a case the perfect choice of enterprise operation without cross-purposes between functional areas of logistical activity – purchase, production, sales of pharmaceutical preparations, material resources transportation, wastes storing and handling is the optimization criterion.

Interests harmonization of the logistical chain participants and optimization of market relations i.e. logistical functions coordination; consensus of aims with the partners (suppliers, consumers, agents); consensus of activities in logistical chain; optimization of logistical expenses, etc. is the conceptual task of logistical management on pharmaceutical enterprise. Thus, the task of logistical management is to take optimal logistical decisions to achieve compromise solution between cross-purposes. The modern state of the pharmaceutical market requires to distinguish any pharmaceutical enterprise as integrated logistical system due to which management of through material flow is carried out. Integrated logistics allows to coordinate enterprise activity in such a way as to achieve maximum consensus of all decisions concerning products distribution. Integrated logistics introduction promotes decrease of all expenses connected with material and forwarding flows control, transportation costs, storage, order management, purchase and reserves, packing. Therefore decrease of expenses on production and products sales of pharmaceutical enterprises allows to increase their price affordability and improve the quality of public drug supply in Ukraine on the one hand and on the other hand to increase the effectiveness of all pharmaceutical market members activity.

#### **Використана література**

1. Крикавський, Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. [Текст] / Є.В. Крикавський. – Львів: Інтеллект-Захід, 2004. – 416 с.
2. Антоненко, Н.В. Облік логістичних витрат [Текст] / Н.В. Антоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 234 – 241.
3. Abt S. Systemy logistyczne w gospodarowaniu, S. Abt. Poznan: Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Poznań, 1997. 117 p.
4. Сагайдак-Нікітюк, Р.В. Актуальність і особливості структуризації логістичних витрат підприємств фармацевтичної галузі [Текст] / Р.В. Сагайдак-Нікітюк // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. – 2011. – № 116. – С. 180 – 184.
5. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: монографія [Текст] / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Г.В. Загорій та ін.; за заг. ред. О.В. Посилкіної. – Х.: НФаУ, 2011. – 772 с.
6. Новіцька, Ю.Є. Управління товарними запасами у фармацевтичних компаніях в умовах переходу на міжнародні стандарти якості й вимоги належних практик [Текст] / Ю.Є. Новіцька // Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: матеріали науково-практичної конференції, 14 – 15 квітня 2011р: тези доп. – Харків, 2011. – 99 с.

7. Мних, О.Б. Практична цінність маркетингу в умовах розвитку фармацевтичного ринку [Текст] / О.Б. Мних, Ю.І. Гілета // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – № 735. Логістика. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. – С. 146 – 153.

#### References

1. Ye.V. Lohistyka. Osnovy teorii: pidruchnyk, Ye.V. Krykavskiyi. Lviv: Intelekt-zakhid, 2004. 416 p.
2. Antonenko N.V. Oblik lohistychnykh vytrat, N.V. Antonenko. Aktualni problemy ekonomiky, 2008, no. 11, pp. 234 – 241.
3. Abt S. Systemy logistyczne w gospodarowaniu, S. Abt. Poznan: Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Poznań, 1997. 117 p.
4. Sahaidak-Nikitiuk R.V. Aktualnist i osoblyvosti strukturyzatsii lohistychnykh vytrat pidpriemstv farmatsevychnoi haluzi, R.V. Sahaidak-Nikitiuk. Visnyk SevNTU: zb. nauk. pr. 2011, no. 116, pp. 180 – 184.
5. Lohistychni menedzhment farmatsevychnoho vyrobnytstva: monografia, O.V. Posylkina, R.V. Sahaidak-Nikitiuk, H.V. Zahorii ta in.; za zah. red. O.V. Posylkinoi. Kh.: NFaU, 2011. 772 p.
6. Novitska Yu.Ye. Upravlinna tovarnymy zapasamy v farmatsevychnykh kompaniiakh v umovakh perkhodu na mizhnarodni standarty yakosti i vymohy nalezhnykh praktyk, Yu.Ye. Novitska. Aktualni problemy rozvytku haluzevoi ekonomiky ta lohistyky: materialy naukovo-praktychnoi konferenzii, 14 – 15 kvitna 2011 r.: tezy dop. Kharkiv, 2011. 99 p.
7. Mnykh O.B. Praktychna tsinnist marketynhu v umovakh rozvytku farmatsevychnoho rynku, O.B. Mnykh, Yu.I. Hileta. Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”, no. 735. Lohistyka. Lviv: NU “Lvivska politekhnikha”, 2012, pp. 146 – 153.

Отримано 08.06.2017

**УДК 338.1:330.354**

**Наталія РОЖКО<sup>1</sup>; Надія ВАСИЛЬЦІВ<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

**<sup>2</sup>Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна**

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

***Резюме.** Управління підприємством у сучасних економічних умовах – це мистецтво, що вимагає від працівників вищої ланки апарату управління оволодіння новими знаннями й навичками в галузі стратегічного управління. Формування маркетингового менеджменту є одним із нових напрямів розвитку стратегічного управління підприємством. Формування маркетингового менеджменту підприємства передбачає усвідомлену спробу конструювання майбутнього не тільки на підставі знання теперішнього і минулого, але й на підставі вивчення факторів невизначеності й урахування різноманітних ризиків, що дозволить здобувати прибуток завдяки новим можливостям. Даний процес спрямований на розширення можливостей стратегічного управління за рахунок безпосереднього залучення всіх працівників підприємства до планування. Він дозволяє звільнити енергію підприємства, підняти планку звичних уявлень і утвердитися в розумінні того, що ці уявлення не визначають дійсного потенціалу підприємства.*

***Ключові слова:** маркетинговий менеджмент, управління маркетингом на підприємстві, формування маркетингового менеджменту, місія фірми, цілі фірми, стратегічний портфель підприємства, маркетинговий контроль.*