

УДК 657. 48

И. М. АКСЕНОВ¹

¹ каф. Маркетинг и предпринимательство, Хмельницкий кооперативный торгово-экономический институт, г. Хмельницкий, ул. Каменецкая 3, тел. (097) – 703 – 31 – 16, ел. пошта aksell73@ukr.net

МЕНЕДЖМЕНТ БУДУЩЕГО

Цель. Определить направления совершенствования менеджмента в современных условиях. **Методика.** Предложено применить комплексное использование маркетинга и логистики в менеджменте на основе системного подхода и системного анализа. **Результаты.** Обоснована необходимость совершенствования менеджмента на основе системного подхода и системного анализа к комплексному использованию маркетинга и логистики. **Научная новизна.** Предложен методический подход к развитию менеджмента, с учетом минимизации транспортной составляющей в цене продукции и повышения доходов от ее реализации. В отличие от существующих направлений развития менеджмента он базируется на экономических результатах хозяйственной деятельности транспортных субъектов хозяйствования. **Практическая значимость.** Использование приведенного методического подхода к совершенствованию менеджмента позволит отечественным менеджерам принимать научно обоснованные решения относительно развития отраслей и экономики страны в перспективе.

Ключевые слова: образование, коррупция, маркетинг и логистика, системность, профессионализм.

Постановка проблемы

С момента самостоятельности в Украине кризис стал перманентным, усиливается конкурентная борьба за потребителей между производителями и реализаторами продукции на рынках, падает на нее спрос, имеет место его неравномерность в периоды года и неопределенность формирования при транснационализации экономики. В таких условиях развиваются рыночные отношения, получают распространение новые более гибкие организационные формы интеграционного сотрудничества в формате международных транспортных коридоров, евро и транснациональных регионов, в формировании стратегических бизнес-союзов, сетевых кластеров, бизнес-ассоциаций, network-объединений, виртуальных корпораций и др.

Анализ источников и публикаций последних лет

Теоретическим и практическим аспектам менеджмента посвящены работы многих зарубежных и отечественных ученых: Г. Акоффа, Ф. Котляра, В.Н. Амитана, И. Ансоффа, Борейко В.И., Е. Крикавского, Чухрай Н. И, Оклендера М.А. и др. Их научные труды составили теоретико-методологическую подпочву развития данной дисциплины в стране. Вместе с тем,

проведенным анализом трудов названных и других ученых обнаружено, что наряду с их научным и практическим значением имеется ряд проблем относительно развития менеджмента.

Изложение основного материала исследования

Рыночные отношения в Украине характеризуются изменчивостью, неопределенностью, сложностью, многозначительностью и деформированностью. В такой ситуации менеджерам-руководителям очень сложно обеспечить сбалансированность спроса и предложений, руководимых ими субъектов хозяйствования во всех звеньях логистической цепи производственного процесса и реализации продукции. Объясняется это тем, что вся технологическая цепочка производства и обслуживания потребителей довольно часто нарушается, наступают сбои в процессах, выполняемых с целью их удовлетворения. Вследствие этого увеличиваются затраты и себестоимость отечественной продукции, снижается ее конкурентоспособность, и покупатели отдадут предпочтение зарубежной или «отклоняются» на конкурентов. В сложившейся ситуации решающим фактором производства «Именно менеджмент определяет позицию, занимаемую той или иной страной в конкуренции» [4].

Низкая конкурентоспособность Украины и отечественной продукции, быстрые изменения ситуации на целевых рынках, а также глобализация и интеграция субъектов хозяйствования в мировую маркетинго-логистическую сеть обязывает менеджеров-руководителей всех отраслей страны и персонал, во взаимоотношениях с потребителями искать разнообразные способы решения возникающих сложных проблем при продвижении отечественных товаров и услуг на рынки. В таких условиях система менеджмента нуждается в изменениях. Направление – использование современных методов и инструментов, эффективных форм интеграции, нового взгляда на сотрудничество, учет интересов стейкхолдеров и др. Необходимо создать «стройные» умные производства на основе технологий ноу-хау. В связи с этим отечественные ученые и менеджеры-руководители должны сосредоточить усилия на комплексном использовании маркетинга и логистики, то есть, на создании эффективной системы менеджмента будущего – внедрении маркетинго-логистического менеджмента с одновременным применением здесь системного подхода и системного анализа [1, 5].

В настоящее время трактовки понятия «менеджмент» множество. Оправдывается это тем, что на любой стадии развития и деятельности субъектов хозяйствования разных от-

раслей мы имеем дело с наукой и искусством данной концепции управления. Множество понятий в современной теории появились не в результате ее развития, а не научного подхода к этому важному вопросу при подготовке и защите диссертаций, а также написании и издании монографий под диссертации. Произошло это из-за того, что «ученые» при «развитии» менеджмента, не вникали в его сущность как науку и искусство, которые применяют менеджеры в любой отрасли для того, чтобы побеждать в конкурентной борьбе, умело решать конкретные задачи и достигать поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Например, с целью превращения неорганизованных масс в эффективную и производительную силу. В результате придуманы такие типы менеджмента как: промышленный, технологический, финансовый, логистический и др.

Из множества понятий «менеджмент», по нашему мнению, его сущность как науки и искусства в каждой отрасли (промышленной, транспортной, торговой, финансовых услуг и т.д.) едина – это совокупность целей, принципов, функций, методов и форм управления субъектами хозяйствования, в условиях развития рыночных отношений и конкурентной борьбы за потребителей, за их деньги (рис. 1). [3, 4, 7].

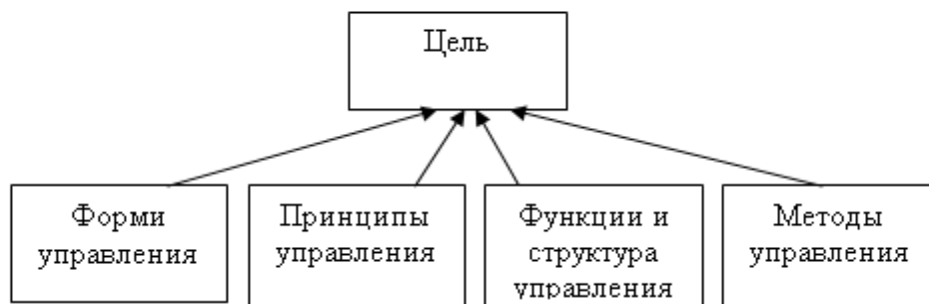


Рис. 1. Схема зависимости целей от других составляющих менеджмента

Как видим, менеджмент начинается с формулирования целей. Правильный их выбор и реализация — его суть. Назначение принципов, функций, методов и форм управления в том, что их применение менеджерами должно способствовать достижению целей. Необходимость и возможность применения маркетинга и

логистики во всех отраслях и их отдельных крупных субъектах хозяйствования, в том числе в транспортном комплексе, доказано в конце XX и начале XXI веков наукой и практикой. Поэтому данные концепции применяются во всем мире, в том числе в Украине. Их развитие в стране продолжается и положительных ре-

зультатов достигают те менеджеры-руководители всех уровней, которые комплексно используют эти коцепции в менеджменте. Следовательно, направление его совершенствования во всех отраслях в условиях не развитых рыночных отношений и роста конкуренции, создание менеджмента будущего – системный подход к комплексному использованию здесь положений маркетинга и логистики, а не путем придумования разных видов (типов). Решение данной проблемы повышается в связи с тем, что развитие отечественной экономики связано с процессами глобализации и интеграции в мировую экономику, научно-техническим прогрессом, быстрыми изменениями, в технологических процессах [7]. Стратегический ориентир при этом – Соглашение об ассоциации между Украиной и ЕС, которым определяется качественно новый формат взаимоотношений и правовая база для свободного перемещения товаров, услуг, капиталов.

Особенно важно комплексное использование маркетинга и логистики в менеджменте транспортной базовой отрасли страны, обеспечивающей потребности населения и субъектов хозяйствования всех экономик в перевозках – основной продукции транспорта и услуг, генерируемых перевозками. Объясняется это обострением конкуренции в борьбе за грузо-владельцев и пассажиров между видами транспорта, убыточности социально важных пассажирских перевозок и ежегодным увеличением суммы убытков от них. Причины – всеобщий кризис отраслей Украины, неупорядоченный рост цен на ресурсы, требующиеся для нормальной работы железных дорог и других видов транспорта, доведение подвижного состава и инфраструктуры до критического состояния, вернее — до предела, превышающего уровень экономической безопасности (свыше 85%), снижение объема перевозок из-за уменьшения выпуска продукции и доходов от них, ухудшение жизненного уровня населения. Это привело к уменьшению его подвижности, возрастанию затрат на организацию и выполнение перевозок, значительному усложнению ведения бизнеса на рынке транспортных услуг.

Одна из проблем, требующих решения – повышение конкурентоспособности отечественной продукции. Для достижения такой цели необходимо создать современный менеджмент (совокупность целей, принципов, функций, ме-

тодов и форм управления). Без наличия соответствующей базы информации, инноваций, инвестиций и новаторства его создание невозможно. Неумение применять инновации, инвестиции в наиболее важные проекты и новаторство в менеджменте — основная причина провала в отечественных отраслях и субъектах хозяйствования, причина развала экономики Украины.

Для недопущения такого в будущем, менеджеры и маркетологи различных субъектов хозяйствования должны искать новые пути для привлечения потребителей (в транспортном комплексе – грузоотправителей и пассажиров), а также находить предложения, позволяющие удовлетворить их потребности. А это, в свою очередь, требует улучшения системы обслуживания: оно должно быть качественнее, чем у конкурентов. Значит необходимо разрабатывать программы повышения мотивации лояльности покупателей (в транспортном комплексе – грузовладельцев или пассажиров), чтобы они продолжали покупать продукцию, или, иначе говоря, программы формирования лояльности потребителей и сокращения их отсева. Формирование или сокращение отсева является ответственной задачей для менеджеров всех уровней и маркетологов [2].

Необходимую маркетинговую информацию получают путем осуществления системного анализа структуры потребителей, их потребностей и запросов относительно стандартов качества и ассортимента продукции, колебаний спроса по периодам (год, месяц, декада) планов производства, финансовых показателей, эффективности ценовой политики, затрат на производственный процесс и т.д. При отсутствии информации о потребителях (социально-экономических и демографических их характеристик), ценах (своих и конкурентов на конкретном сегменте целевого рынка) и о макроэкономических интеграторах, а также ее тщательного анализа принимать оптимальные ценовые и другие решения невозможно [2, 6].

Необходима также определенная организационная структура и аппарат управления с соответствующим количеством инновационных менеджеров, способных оптимально управлять производственным процессом на основе законов, инструкций, положений и правил, устанавливающих порядок производства продукции и ее реализации, а также необходимое количе-

ство компетентних сотрудников. Подбор, подготовка, воспитание и расстановка кадров, повышение их уровня профессионализма имеет первостепенное значение в успешном функционировании субъектов хозяйствования [9].

Следовательно, возникает потребность в маркетинговом подходе к изучению рынка транспортных услуг, совершенствованию логистических технологий обслуживания потребителей, повышению доли сервиса и его разнообразия. Вместе с тем внедрение разнообразия новых услуг (сервиса) требует значительного роста затрат на их разработку и реализацию. Значит необходимо найти способ сокращения затрат и повышения эффективности перевозок, особенно пассажирских. Решить эту важнейшую проблему можно путем приведения в соответствие объема перевозочной работы и привлекаемых для этого ресурсов. Это один из основных факторов при оценке экономического эффекта от данного вида деятельности.

Важной характеристикой сферы взаимного пересечения интересов в маркетинге и логистике является ассортимент продукции (услуг), определяемый маркетинговой стратегией субъекта хозяйствования (отраслью, вида транспорта). Ассортимент готовой продукции и ее качество непосредственно влияют на структуру логистических цепей и каналов в системе дистрибуции, уровень запасов, виды транспортных средств, способы транспортировки продукции и т.д.

При комплексном применении в менеджменте маркетинга и логистики для решения экономических проблем в «системе перевозки», в том числе их компоненте «организационно-экономическом механизме обеспечения эффективности их функционирования», в первую очередь, должен использоваться также «системный подход» и «системный анализ», новая научная методология, «выполняющая» роль диспетчера, определяющая и направляющая здесь усилия других отраслей наук в единое русло [1, 5].

Согласно положений системного подхода, при рассмотрении экономической проблемы функционирования субъекта хозяйствования надо находить взаимосвязанные части (участки конвейера) и включать их в его систему, формируемую для решения проблемы и достижения цели. Именно в этом проявляется главный принцип данного подхода.

Например, в экономике пассажирских перевозок цель системного подхода – ликвидация их безубыточности или, как минимум, выяснение причин и последующее их устранение. Взаимосвязанными участками конвейера – перевозки, являются службы, персонал которых участвует в перевозочном процессе: пассажирская, перевозок, пути, локомотивная, вагонная и др. Менеджеры-маркетологи, внедряя системный подход в маркетинго-логистический менеджменте в сфере перевозок, для решения здесь экономических и других проблем, должны постоянно проводить маркетинговые исследования методом системного анализа с широким спектром используемых средств и возможностей науки и данных практической деятельности различных отраслей. На основании полученных результатов обучать всех работников, занимающихся обслуживанием потребителей умению применять новые логистические технологии организации перевозок, разрабатываемых на основе маркетинговой информации, искать новые виды услуг, искусно продавать их, заботиться о перспективном привлечении потребителей для покупки своей продукции, оперативно и гибко реагировать на все изменения, происходящие на рынке транспортных услуг.

В любом производственном процессе имеют место различные потоки (в транспортном комплексе – грузовые, пассажирские, финансовые, материальные, сервисные и другие). Осуществление менеджмента потоками является одной из главных задач логистики, требующей для своего решения комплексных мер. Объясняется это тем, что наиболее ощутимый эффект в любой отрасли и для любого субъекта хозяйствования получается за счет оптимальной организации управления потоковыми процессами. Любой физический поток имеет начало и завершение. Например, грузо- и пассажиропотоки образуются, в первую очередь, в крупных транспортных узлах, а также на станциях отправления, пунктах посадки и высадки пассажиров и т. п., а завершаются в конечном пункте — на станции (аэропорту, автовокзале) назначения. От пункта зарождения до конечного пункта грузо- и пассажиропотоки проходят комплекс необходимых промежуточных стадий и операций: определяются их мощность и структура, выбирается оптимальный маршрут следования поездов, устанавливаются катего-

рии последних, схемы их составов и композиции и др. Все промежуточные стадии и операции выполняются на вышеуказанных или на самостоятельных объектах инфраструктуры транспортного комплекса.

Выполнение соответствующих работ по управлению потоками (материальными, финансовыми, сервисными и др.) особенно актуально в системе сбыта (дистрибуции), где логистике (логистической технологии) отводится основная роль. Объясняется это тем, что анализ транспортных затрат в дистрибуции, особенно транспортных расходов, показывает, что они достигают сумм, сопоставимых, а в некоторых случаях и превышающих себестоимость готовой продукции. Практикой подтверждено, что логистические решения по транспортировке продукции оказывают существенное влияние на возможность реализации маркетингового подхода к рациональному выбору вида транспорта (перевозчика), экспедитора, оптимальной маршрутизации грузовых потоков и маршрутов следования грузовых и пассажирских поездов. Комплексное использование маркетинга и логистики в выборе решения, принимаемого в процессе выполнения логистических технологий, может способствовать значительному сокращению издержек в системе сбыта продукции (как и издержек потребителей), расширив возможности маркетингового ценового маневра. То же самое можно сказать и о других комплексных функциях решения задач: по разработке новых методов оптимального освоения грузо- и пассажиро- потоков, внедрения новых услуг и организации их продажи по рациональной технологии, а также в складировании, грузопереработке, управлении запасами и др. Необходимо также учитывать интегральное влияние на цену готовой продукции физического распределения в смысле замены одной комплексной логистической функции на другую (например, складирования - на транспортировку), объединения нескольких элементарных операций в одном звене логистической системы для снижения затрат и т.д. Рациональное выполнение названных функций способствует снижению издержек, повышению эффективности перевозок, снижению транспортной составляющей в цене отечественной продукции и повышению ее конкурентоспособности [7].

Кроме того, развитие и совершенствование рыночных отношений в целевых сегментах

обострило конкуренцию в борьбе за потребителя между производителями и реализаторами. Их хозяйственная деятельность значительно усложнилась. Поэтому необходимость комплексного подхода к проблемам организации потоков (материальных, финансовых, информационных), организации закупки средств, требующихся для нормальной работы субъектов хозяйствования (например, на транспорте - локомотивных и вагонных депо, станций, вокзалов, вагонных участков, дирекций по перевозкам и т. д.), стала крайне актуальной проблемой.

На формы и методы системы организации маркетинго-логистического менеджмента потоками существенное влияние оказывают такие значимые характеристики:

- наиболее важные стадии, участки формирования и движения грузо-, пассажирских и сопутствующих потоков;
- динамика этих потоков и их структура;
- режим потоковых процессов.

И данные факторы указывают на потребность комплексного применения маркетинга и логистики в менеджменте. Например, ощущается это при реформировании составляющих транспортного комплекса как системы согласно государственных концепций, одобряемых кабинетом министров Украины, интеграции видов транспорта в систему ЕС, осуществлении мер, улучшающих их взаимодействие в пунктах стыка, в транспортных узлах и др.

Менеджеры-руководители и маркетингологи должны учитывать также мотивацию покупки товаров и услуг. В первую очередь, этому способствуют - их цена и стандарты качества. Логистическая функция, выполняемая маркетингом в менеджменте по отношению к фактору «цена» обычно оказывает прямое влияние на достижение субъектом хозяйствования корпоративных или финансовых стратегических целей, определяемых (устанавливаемых) в маркетинговой программе.

В связи с этим при создании менеджмента будущего, применение маркетингового подхода к ценовой стратегии и политики цен, у менеджеров должно занимать важнейшее место, как и увеличение инвестиций в современные технологии ноу-хау, повышение стандартов качества товаров и услуг, расширение их ассортимента, пополнение и обновление технических

средств, автоматизации рабочих мест, внедрение инновационных технологий в производственные процессы, системы обслуживания покупателей, в модернизацию инфраструктуры при системном подходе к комплексному выполнению соответствующих функций маркетинга и логистики в менеджменте.

Нельзя не учитывать и то, что выпуск качественной продукции способствует формированию и укреплению имиджа отечественных субъектов хозяйствования, повышению их конкурентоспособности и приносить максимум прибыли при минимизации затрат. А решение данной задачи также требует системности – комплекса логистических и маркетинговых мероприятий, согласованных между заинтересованными подразделениями.

Комплексного решения требуют также и экологические проблемы (организация сброса загрязненных вод, вредных веществ, формирующихся на объектах хозяйствования (на транспорте — в локомотивных и вагонных депо, на станциях и т. д., фекалий, накапливающихся на путях, в пассажирских поездах и др.).

Потребность использовать принципы логистики в менеджменте диктуется и другими факторами. Например, в сегменте перевозок:

- осуществлением деятельности на оligopolном рынке, характеризующемся ростом конкуренции между видами транспорта;
- ежегодным увеличением затрат на пассажирские перевозки и необходимостью их сокращения;
- развитием в этой сфере маркетинга, который подпитывает логистику;
- необходимостью решения многих альтернативных и оптимизационных задач (прогнозирование спроса на перевозки и потребностей в ресурсах, организация грузо- и пассажиропотоков, потоков финансов и др.).

Чтобы решить названные проблемы, субъектам хозяйствования, как было указано выше, необходим управленческий аппарат, укомплектованный инновационными менеджерами, прошедшими практику, владеющие базой знаний относительно использования людей, обладающих знаниями, а также умением рационально использовать маркетинговую информацию, новые нау-технологии и инновации.

Изменчивость ситуаций в стране и зарубежом диктует отечественным менеджерам-

руководителям субъектов хозяйствования необходимость владеть стратегическим видением, пониманием перспектив и возможных вариантов развития производства, умением быстро адаптироваться и проводить гибкую политику поведения на целевых рынках. Изложенное и учет постепенного движения Украины в направлении реализации соглашения с ЕС также повышает актуальность создания менеджмента будущего путем имплементации в него комплексного использования маркетинга и логистики с инструментарием организационно-экономической оптимизации, и рационализации функционирования субъектов хозяйствования.

Менеджмент будущего «требует» от отечественных менеджеров-руководителей гармонизации и активизации поиска инновационных технологий, внедрение их в производственные процессы и предоставление услуг для обеспечения конкурентоспособности субъектов хозяйствования и их продукции на целевых рынках. В связи с этим менеджерам и маркетологам необходимы глубокие знания не только технологий производственного процесса, но и современных рыночных механизмов, принципов изучения спроса на продукцию и дополнительные услуги. Они должны владеть знаниями, свойственными всем наукам, в том числе гуманитарным и общественным – психологии и философии, экономике и истории, физики и этики, а также интуицией, помня о том, что результаты деятельности каждого субъекта хозяйствования существуют только вне его. Знания – это подлинный капитал любой экономики. С развитием науки менеджмента каждый работник, по выражению Ф. Тейлора, вместо того чтобы «больше вкалывать», должен «больше соображать» [3, 4, 6].

Менеджеры-руководители – должны уметь использовать такие наиболее важные принципы менеджмента:

- делать людей способными к совместной деятельности, развивать их сильные стороны еще более эффективными, а их слабые стороны – несущественными.

- находить и определять те элементы традиций, истории и культуры страны, которыми можно воспользоваться в качестве строительного материала для совершенствования и развития менеджмента.

- хорошо продумывать, представлять и воплощать задачи, ценности и цели, стоящие перед субъектом хозяйствования, решение которых способствует объединению людей.

- предоставлять как субъекту хозяйствования, так и каждому его члену возможность для роста и развития [9].

Такой путь развития менеджмента стимулирует менеджеров-руководителей к повышению уровня их активности относительно реализации инновационных проектов, связанных с нанотехнологиями, выведением на рынок новых видов товаров и услуг, информационным сопровождением и др.

Так, под воздействием сезонных колебаний спроса возникает необходимость принятия дополнительных логистических решений по управлению реализацией товаров и услуг (путем создания специальных сезонных запасов, изменение цены и др.). Нельзя не учитывать роль упаковки товаров. Стремление дизайнеров субъекта хозяйствования к оригинальной упаковке, часто продиктованное требованиями маркетинга, может вызвать незапланированное повышение издержек. Очевидно, поэтому менеджеры на Западе иногда определяют упаковку продукта как «молчаливый продавец» [2]. Появление новых ассортиментных позиций даже одного товара, но в другой упаковке может полностью изменить структуру логистического канала или способ транспортировки. Поэтому в менеджменте это необходимо обязательно учитывать (в перевозках негабаритных грузов).

На уровне розничного торговца упаковка может быть решающим фактором, влияющим на объем продаж. С позиций маркетинга важен ее внешний вид, ее привлекательность, наличие полной информации о товаре, то есть те параметры, которые могут выделить его среди аналогичных взаимозаменяемых товаров конкурентов. Для менеджера подразделения субъекта хозяйствования упаковка важна также с точки зрения ее габаритных размеров и способности защищать товар от возможных повреждений в процессе транспортировки и грузопереработки. В частности, потребительская (торговая) упаковка должна быть пригодна для помещения ее в промышленную или внешнюю транспортную упаковку, желательна с полным использованием объема. Например, в промышленной упаковке должно помещаться целое число торговых упаковок, в пакете — целое число про-

мышленных упаковок, в контейнере — целое число пакетов, и т.д. Таким образом, должна быть достигнута гармонизация так называемых учетно-договорных единиц упаковок и грузоподъемности транспортных средств. Отсутствие такой гармонизации неизбежно влечет за собой повышение издержек. Поэтому габаритные размеры упаковок и их защитные характеристики для дизайнера промышленного субъекта хозяйствования должны задаваться менеджерами. В этом может быть заинтересован менеджер-руководитель в разных схемах ценообразования, если они отвечают требованиям управления запасами, в изменениях мест складирования и времени доставки грузов, диктуемых спросом потребителей и обеспечением соответствующего уровня качества сервиса. Усилия менеджера могут быть направлены на увеличение объема продаж в целевом сегменте рынка, если здесь не достигнут маркетинговый уровень цены. Изменение ассортимента готовой продукции и связанное с этим ее физических характеристик существенно влияет на операции грузопереработки, требует согласования типоразмерных рядов упаковок, пакетов и контейнеров. Это может вызвать необходимость применения нового технологического оборудования для сортировки, комплектации грузов и т.п. В свою очередь, может привести и к возрастанию издержек, необходимости дополнительных инвестиций в систему дистрибуции и, в конечном итоге, к повышению цены продукции, увеличению транспортной составляющей в цене продукции, снижению ожидаемой прибыли за счет снижения спроса.

Одной из ключевых функций маркетинга на любом субъекте хозяйствования является продвижение товара (услуги) на рынок. Важность этой функции подтверждается теми огромными суммами, которые затрачиваются во всем мире на рекламу продукции, ее демонстрацию, организацию распределения и продаж. Этому также следует уделять внимание [3, 4, 7, 8].

Вывод

Все перечисленное, а также необходимость выхода страны из кризисного положения подтверждают актуальность создания менеджмента будущего, в первую очередь, в сфере перевозок путем комплексного использования маркетинга и логистики — имплементации маркетинго-логистического менеджмента на основе

системного підходу і системного аналізу в реалізації комплексу заходів, пов'язаних з перевезеннями. **Цель** — знайти баланс інтересів і узгоджених дій між різними структурними підрозділами транспортного комплексу (аеропортами, вагонними частками, УЦОП, вокзалами, станціями і др.), то

єсть, між усіма транспортними суб'єктами господарства, організуючими і виконуючими вантажні та пасажирські перевезення та обслуговування вантажних підприємств і пасажирів для вирішення цих економічних проблем. Вирішення їх повинні займатися відповідні науковці та менеджери-керівники.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аксенов И. М. Маркетингово-логистический менеджмент в сфере перевозок: учебное пособие / И. М. Аксенов – изд. Основа – 2012. – 289с.
2. Грэхем Р. Даулинг Наука и искусство маркетинга / Грэхем Р. Даулинг // Санкт-Петербург – Вектор.– 2006. – 392 с.
3. Н. И. Кабушкин Основы менеджмента: учебное пособие 3-е издание / Н. И. Кабушкин — Минск «новое знание» 2000—С 336.
4. Мескон М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. М. Хедоури – М.: Дело, 1997. — 704 с.
5. Орловский П. Н. Системный анализ и системный подход в экономике и управлении / П. Н. Орловский – Одесса: Пласке, 2010. – 195 с.
6. О. С. Падалка Соціальні проблеми в практиці управління / О. С. Падалка, В. В. Кулешов // «Економіка України». — 2016. — № 1 (650).
7. А. В. Перепелюк Основы менеджмента на железнодорожном транспорте / А. В. Перепелюк, Г.Д. Ейтутис – Днепропетровск: Континет. 1996. – 174с.
8. В.И. Сергеев Логистика в бизнесе: учебник / В.И. Сергеев – Москва. Инфра — М. 2001.- 608с.
9. П. С. Таранов Управление без тайн / П. С. Таранов – Донецк – 1997. – 448 с.

І. М. АКСЬОНОВ¹

¹Каф. Маркетинг та підприємництво, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький вул. Кам'янецька 3, тел. (097) – 703 – 31 – 16, ел. пошта aksell73@ukr.net

МЕНЕДЖМЕНТ МАЙБУТНЬОГО

Мета. Показати вченим і практикам напрямки вдосконалення менеджменту в сучасних умовах. **Методика.** Запропоновано застосувати комплексне використання маркетингу та логістики в менеджменті на основі системного підходу та системного аналізу. **Результати.** Обґрунтовано необхідність вдосконалення менеджменту на основі системного підходу та системного аналізу до комплексного використання маркетингу та логістики. **Наукова новизна.** Запропоновано реальний методичний підхід до розвитку менеджменту, з урахуванням мінімізації транспортної складової в ціні продукції і підвищення доходів від її реалізації. На відміну від існуючих напрямків розвитку менеджменту він базується на економічних результатах господарської діяльності транспортних суб'єктів господарювання. **Практична значимість.** Використання наведеного методичного підходу до вдосконалення менеджменту дозволить вітчизняним менеджерам приймати науково обґрунтовані рішення щодо розвитку галузей і економіки країни в перспективі.

Ключові слова: освіта, корупція, маркетинг і логістика, системність, професіоналізм.

Y. M. AKSENOV¹

¹ Dep. “Marketing and entrepreneurship”, Khmel'nitsky cooperative trade and economic institute, m. Khmel'nitsky Kamenets Street 3, tel. (097) – 703 – 31 – 16, email aksell73@ukr.net

MANAGEMENT OF THE FUTURE

Goal. Show scientists and practitioners directions for improving management in modern conditions. **Methodology.** It is offered to apply complex use of marketing and logistics in management on the basis of the system approach and the system analysis. **Results.** The necessity of management improvement based on the system approach and system analysis to the integrated use of marketing and logistics is grounded. **Scientific novelty.** A real methodical approach to the development of management is proposed, taking into account the minimization of the transport component in the price of products and increasing the revenues from its sale. Unlike the existing directions of development of management, it is based on economic results of economic activities of transport business entities. **Practical significance.** Using this methodological approach to improving management will allow domestic managers to make a scientifically sound decision regarding the development of industries and the country's economy in the future.

Key words: education, corruption, marketing and logistics, system, professionalism.

REFERENCES

1. Aksenov, I. M. (2012). Marketingovo-logisticheskiy menedzhment v sfere perezovok. Ukraine: Osнова.
2. Dauling, G. R. (2006). Nauka i iskusstvo marketiga. Sankt-Peterburg, Russian Federation: Vektor.
3. Kabushkin, N. I. (2000). Osnovy menedzhmenta (3rd ed.). Minsk: Novoe znanie.
4. Meskon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1997). Osnovy menedzhmenta. Moscow, Russian Federation: Delo.
5. Orlovskiy, P. N. (2010). Sistemnyy analiz i sistemnyy podkhod v ekonomike i upravlenii. Odessa, Ukraine: Plaske.
6. Padalka, O. S., & Kuleshov, V. V. (2016). Sotsialni problemy v praktytsi upravlinnia. Ekonomika Ukrainy, (1 (650)).
7. Perepelyuk, A. V., & Yeytutis, G. D. (1996). Osnovy menedzhmenta na zheleznodorozhnom transporte. Dnepropetrovsk, Ukraine: Kontinet.
8. Sergeev, V. I. (2001). Logistika v biznese. Moscow, Russian Federation: Infra.
9. Taranov, P. S. (1997). Upravlenie bez tayn. Donetsk, Ukraine.

Надійшла 29.05.2018 р.

Стаття рекомендована до друку д-ром екон. наук, проф. Пивоваровим М. Г., д-ром екон. наук, проф. Чистяковою Л.