

Злата Дорошенко
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти**
ОПП «Комерційна діяльність і логістика»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
zlatasergeeva12@gmail.com

МІЖФУНКЦІОНАЛЬНА ЛОГІСТИЧНА КООРДИНАЦІЯ

CROSS-FUNCTIONAL LOGISTICS COORDINATION

Анотація. Досліджено сутність розвитку міжфункціональної логістичної координації. Розкрито основні поняття та причини виникнення конфліктів між підрозділами у компанії. Проаналізовано ефективність економічних компромісів між підрозділами компанії.

Ключові слова: логістична координація, конфлікти, закупівлі, підрозділи, управління.

Abstract. The essence of development of cross-functional logistic coordination is investigated. The main concepts and causes of conflicts between divisions in the company are disclosed. The effectiveness of economic compromises between divisions of the company is analyzed.

Keywords: logistic coordination, conflicts, procurement, subdivisions, management.

Традиційна організація управління в промислових і торгових компаніях складається з функціонально відокремлених підрозділів, наприклад відділу постачання (служби закупівель), виробничо-технічного відділу, фінансового відділу, служби розподілу, відділу маркетингу, служби продажів, підрозділів управління транспортно-складської інфраструктурою і т. п.

Актуальність даної роботи полягає в тому, що в рамках цих підрозділів існує своя «система цінностей», яка визначається локальними цілями, «своєю» внутрішньою системою оцінки результатів, традиціями компанії, сформованою практикою управління та ін.

Завданням цього дослідження було проаналізувати міжфункціональну логістичну координацію. Через розбіжності в локальних цілях між підрозділами фірми часто виникають конфлікти інтересів, компромісне вирішення яких для реалізації стратегічних (тактичних, оперативних) цілей бізнесу є зазвичай прерогативою топ-менеджменту фірми. Багато конфліктів пов'язані з параметрами, що напряму відносяться до логістики, наприклад, рівні запасів, логістичні витрати, бюджет, обсяги виробництва, асортимент продукції, параметри якості споживчого сервісу, тривалість логістичних циклів тощо.

Конфлікти виникають також через наявність перехресних функцій, які відносяться до логістичних, але закріплені (в силу традиції) за іншими підрозділами фірми. Наприклад, часто об'єкти транспортно-складської інфраструктури компанії закріплюються за відділами закупівель, виробництва та збуту, що призводить до конфлікту інтересів між цими відділами в процесі транспортування, зберігання та обробки вантажів. Функції управління запасами часто «розмиті» між такими відділами, як закупівлі, фінанси та продажі [1, с. 133].

Навіть якщо компанія має логістичні послуги, далеко не завжди вона базується на комплексному логістичному підході до вирішення виникаючих конфліктів. У більшості випадків це пов'язано з тим, що топ-менеджмент не делегував координацію міжфункціональної логістики логістичним службам компанії. Часто керівний персонал не має спеціальних знань і навичок для належного вирішення міжфункціональних конфліктних ситуацій, пов'язаних з логістикою, або дублюванням функцій логістики в кількох підрозділах компанії.

Розвиток міжфункціональних конфліктних ситуацій загрожує відхиленням від стратегічних цілей фірми. У кращому випадку тут можна досягти локальних оптимумів на

* *Науковий керівник: Роман Ус, к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності та логістики Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна*

окремих ділянках на шкоду системної ефективності. Велике значення має здатність менеджменту фірми виявляти розбіжності інтересів і налагоджувати взаємодію для їх подолання та запобігання. Це важливо для логістичних менеджерів компанії, які не можуть здійснювати наскрізне управління потоками, не узгоджуючи цілі різних функціональних підрозділів компанії таким чином, щоб наблизитися до глобального оптимуму за ключовими показниками стратегічного логістичного плану в цілому [2, С.22-31].

Як приклад, розглянемо деякі види конфліктів, що виникають на підприємстві оптової торгівлі між функціональними підрозділами, які беруть участь в просуванні товарного потоку.

Параметр конфлікту – рівень складських запасів.

Конфлікт між відділом маркетингу і фінансовим відділом. Відділ маркетингу зацікавлений в максимізації запасів для дистрибуції з метою підвищити рівень обслуговування покупців (доступності запасів) і знизити ймовірність дефіциту. Фінансовий відділ прагне мінімізувати запаси, так як в них заморожуються значні фінансові ресурси, які могли б бути спрямовані на інші цілі і приносити прибуток [3, с. 100].

Параметр конфлікту – розмір партії закупівлі [4, С. 229-233].

1) Конфлікт між відділом закупівель і складом. Відділ закупівель зацікавлений у придбанні якомога більших партій продукції для отримання оптових знижок. Склад, хоча і зацікавлений в максимальному завантаженні потужностей, все ж обмежений за обсягом і прагне уникнути додаткових витрат, що виникають внаслідок необхідності екстреного розміщення вантажів, що у свою чергу є причиною понаднормової роботи, залучення додаткового персоналу, додаткової експлуатації підйомно-транспортного устаткування, необхідності перегляду розміщення складованих вантажів і пов'язаних з цим витрати тощо. Внаслідок суттєвої різниці інтенсивності вхідних і вихідних матеріальних потоків, склад змушений нести значні витрати, пов'язані з утриманням запасів.

2) Конфлікт між відділом закупівель і відділом продажів. Відділ закупівель зацікавлений в отриманні партійних знижок при закупівлі великих обсягів продукції з обмеженим терміном зберігання. Відділ продажів, з огляду на можливі труднощі і втрати, пов'язані з продажем товарів, термін зберігання яких добігає кінця або вже закінчився, намагається знизити обсяги закупівель подібної продукції, оскільки її продаж вимагає особливого мистецтва.

При правильній побудові логістики цей конфлікт вирішується персоналом логістики, відповідальним за міжфункціональну координацію.

Термін координація, в буквальному перекладі з латинської мови, означає спільне впорядкування, взаємозв'язок, узгодження, приведення у відповідність.

Міжфункціональна логістична координація – узгодження діяльності підрозділів фірми за параметрами конфліктів, що відносяться до логістики або перехресних функцій, при плануванні та управлінні діяльністю фірми.

Перехід від управління окремими функціями до інтегрованого управління логістичними процесами пов'язаний з порушенням функціональних меж діяльності різних служб компанії, з втручанням у раніше «суверенні» області, а тому загрожує виникненням серйозних організаційних конфліктів. Служба логістики повинна ефективно управляти цими конфліктами інтересів, а також тими конфліктними ситуаціями, які «традиційно» виникають через суперечливість цілей та інтересів різних підрозділів організації [5, С. 46-55].

Таким чином, ефективним методом вирішення розглянутих вище конфліктів є досягнення економічних компромісів між підрозділами компанії при арбітражах, здійснюваних службою логістики, одним з основних завдань якої є саме міжфункціональна логістична координація. Особливе важливе значення для досягнення такої ефективної координації суміжних служб належить єдиній системі управління та відповідній інформаційній системі, які забезпечують необхідні умови для прийняття ефективних управлінських рішень. Небажання здійснювати відкритий обмін всією необхідною інформацією є однією з основних перешкод на шляху інтеграції логістичного процесу фірми та міжфункціональної координації.

Література

1. Алькема В. Г. Логістика: теорія та практика: навч. посібник/ В. Г. Алкена, О. М. Сумець. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 216 с.
2. Білоцерківський О. Б. Логістика : навч. посіб. для студ. екон. спец. / О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, Н. В. Ширяєва ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х.: НТУ "ХПІ", 2010. - 152 с.
3. Логістика: теорія і практика: навч. посібник / А. С. Даниленко, О. М. Варченко, О. В. Шубравська та ін. – К.: «Хай-Тек Прес», 2010. – 408 с.
4. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч. посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2009. - 264 с
5. Bowersox D.J., Closs D.J. Logistical Management / The Integrated Supply Chain Process. – The McGraw, New York, 1996

УДК: 658.7:005.21

Анастасія Швець

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти**

ОПП «Комерційна діяльність і логістика»

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Україна

gllvch@ukr.net

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE FUNDAMENTALS OF FORMING THE STRATEGY OF PURCHASING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

Анотація. На основі актуальної наукової літератури з теми проаналізовано особливості формування ефективної стратегії закупівельної діяльності підприємства, виділено основні етапи формування такої стратегії, наведено різноманіття методів закупівель та їхні особливості. Також наголошено на ефективності сфери закупівель для будь-якого підприємства.

Ключові слова: стратегія підприємства, закупівельна діяльність, формування закупівельної стратегії.

Abstract. On the basis of current scientific literature on the topic, the features of the formation of an effective strategy of the enterprise's procurement activity are analyzed, the main stages of the formation of such a strategy are highlighted, the variety of procurement methods and their features are given. The effectiveness of procurement for any enterprise is also emphasized.

Key words: enterprise strategy, procurement activity, formation of a procurement strategy.

Розвиток ринкових відносин в країні супроводжується широким відродженням реалізації стратегії закупівельної діяльності.

У сучасних умовах перед закупівельною діяльністю постають нові виклики, що характеризуються серйозними змінами, за яких діяльність учасників відбувається на основі засад рівноправ'я, господарської самостійності, строгої фінансової та матеріальної відповідальності за виконання взятих зобов'язань.

Закупівельна діяльність наразі виконує роль сукупності процесів, що пов'язані з управлінням нею, її підтримкою, а також її ключових процесів. Поглиблений підхід до реалізації стратегії закупівельної діяльності змушує створювати спеціальну організаційну

* **Науковий керівник:** Олександр Дима, д.е.н., доцент, заступник декана факультету маркетингу, професор кафедри комерційної діяльності та логістики
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Україна