

системі конкретних критеріїв: фінансових, технічних, кадрових, організаційних, інформаційної безпеки тощо.

Вивчаючи поняття економічного механізму конкурентоспроможності підприємства в умовах перехідної економіки, слід зазначити, що в економічній літературі часто вживається даний термін, проте насправді розглядаються лише окремі його складові. Наявні наукові розробки в основному орієнтовані на стимулювання окремих складових економічного механізму, таких як дослідження ринку, збут продукції і т.д. У них не розглядаються економічні важелі і стимули як цілісна система, що охоплює всі елементи економічного механізму конкурентоспроможності. [1]

Для визначення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства рекомендується досліджувати конкурентні переваги за рядом параметрів (економічні, виробничі, фінансові та інноваційні). Оцінка конкурентоспроможності компанії є складною, багатофакторною задачею, яка зводиться до виявлення та інтегрування основних числових показників конкурентоспроможності.

По суті, кожен об'єкт – це добірка показників якості. При їх зміні в об'єкті відбуваються кількісні та якісні зміни. Вибір критеріїв оцінки та визначення їх змісту та числових значень є одним з найважливіших моментів у визначенні конкурентоспроможності компанії. Тому розробка та застосування методик оцінки конкурентоспроможності підприємств є невід'ємною частиною механізму підвищення конкурентоспроможності.

Є два шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Збільшення продажів і зниження витрат. Досвід показує, що реально покращуючи характеристики продукту, можна підвищити ефективність поточних продажів без великих капіталовкладень.

Проблеми конкурентоспроможності мають універсальний характер у сучасному світі. Рівень економічного і соціального життя країни визначається тим, наскільки добре вирішуються проблеми. Механізми контролю конкурентоспроможності підприємств базуються на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних та організаційних аспектах.

У рамках цього підходу автор представляє економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах, як відкриту основу для розробки основних інструментів підвищення конкурентоспроможності (розробка та застосування методів оцінки) пропонуючи розглядати його як систему. Зростання компанії, активізація продажів за рахунок практичного вдосконалення характеристик продукту, формування конкурентної переваги за рахунок активізації інноваційних процесів відбуваються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та вимог стейкхолдерів.

Можна зробити висновок, що економічний механізм забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки являє собою сукупність систем, що відображають комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

1. Дергалюк М.О. Економічний механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / М. Дергалюк // Економічний вісник НТУ КПП : збірник наукових праць. – 2017. – № 10. – С. 186–190.

**Сисосв В.В.,**

д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна

## ЛОГІСТИЧНА КООРДИНАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МІЖФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ

Досягнення цілей суб'єктів господарювання в умовах розвитку ринкових відносин та безперервних змін у ринковому середовищі вимагає ефективної організації міжфункціональної взаємодії їх підрозділів. Узгодженість дій та компромісне вирішення

конфліктів інтересів різних підрозділів забезпечують оптимізацію управління бізнес-процесами, стійкість й результативність функціонування підприємства в цілому [1].

До типових причин виникнення міжфункціональних конфліктів у процесі діяльності підприємств можна віднести: суперечності у цілях та інтересах, боротьбу за обмежені ресурси та функціональні повноваження, невиконання або неналежне виконання підрозділами своїх функцій, недоліки міжгрупових комунікацій та міжособистісні конфлікти. Визначальним чинником функціональної роз'єднаності, що породжує міжфункціональні конфлікти, є організаційна структура управління, особливо лінійно-функціональна, що відрізняється наявністю штучних «бар'єрів» між підрозділами підприємства та відсутністю відповідальних за кінцевий результат міжфункціональних процесів.

Головним осередком міжфункціональних протиріч на підприємстві є сфера логістики, яка охоплює всі види виробничо-господарської діяльності через управління наскрізними потоковими процесами. В даному випадку міжфункціональний конфлікт визначається як зіткнення інтересів двох або більше підрозділів підприємства, засноване на розбіжності поглядів, цілей та завдань через наявність перехресних (дублюючих) логістичних функцій або параметрів логістичних процесів, систем та потоків, що зумовлюють міжфункціональні протиріччя (табл. 1).

Таблиця 1 Учасники міжфункціональних конфліктів у сфері логістики та параметри, за якими виникають протиріччя

Учасники	Параметри
Відділ постачання, склад, транспортний відділ, виробництво, фінансовий відділ	Обсяги закупівель продукції, розмір партії постачання, терміни поставок, їх частота і ритмічність
Відділ постачання, склад, виробництво, відділ маркетингу, відділ збуту, фінансовий відділ	Обсяги запасів у складській мережі, параметри систем управління запасами
Відділ постачання, склад, виробництво, відділ маркетингу, відділ збуту	Широта асортименту продукції, що виробляється, закуповується, зберігається і розподіляється
Відділ постачання, транспортний відділ, склад, відділ збуту	Розмір вантажної одиниці товару
Склад, транспортний відділ, відділ маркетингу, відділ збуту	Рівень якості споживчого сервісу (надійність постачання, точність виконання параметрів замовлення, доступність запасів)
Виробництво, відділ маркетингу, відділ збуту, склад, транспортний відділ	Тривалість складових циклу виконання замовлення
Відділ маркетингу, відділ збуту, склад, транспортний відділ	Широта асортименту логістичних послуг
Фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ постачання, склад, транспортний відділ, відділ збуту	Бюджет на виконання логістичних функцій та операцій
Транспортний відділ, відділ постачання, відділ збуту	Вид транспорту та тип транспортного засобу
Склад, транспортний відділ, відділ постачання, відділ збуту	Вид транспортної тари та товароносія

Міжфункціональні конфлікти можуть суттєво знизити ефективність функціонування підприємства через скорочення обсягу міжфункціональної взаємодії, ослаблення узгодженості дій підрозділів, запровадження свідомих обмежень на обмін інформацією, створення негативних стереотипів та появу установок недружньої поведінки і недовіри до представників суміжних підрозділів, погіршення морального клімату у колективі та відхилення від загальноорганізаційних цілей.

Міжфункціональна логістична координація полягає в узгодженості дій щодо реалізації логістичних функцій або логістичних процесів усередині підприємства та спрямована на регулювання відносин його підрозділів, подолання конфліктів, що виникають між ними, пошук компромісних рішень у процесі управління матеріальними потоками для досягнення загальноорганізаційних цілей. При цьому слід зазначити, що міжфункціональні конфлікти у сфері логістики мають певну специфіку і відрізняються за різними видами економічної діяльності підприємств, що потребує урахування характеру поточних бізнес-процесів, організації та рівня розвитку логістичної системи, особливостей взаємодії з бізнес-партнерами та споживачами.

Міжфункціональна логістична координація реалізується в рамках системи логістичного менеджменту і є невід'ємною складовою всіх функцій управлінської діяльності: планування, організації, мотивації та контролю, а також процесів комунікації та прийняття рішень, що їх пов'язують. Логістичний менеджмент, який виконує координуючу роль у загальній системі менеджменту підприємства, організовує інтегроване управління вхідними, внутрішніми та вихідними логістичними потоками підприємства з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму шляхом координації функцій управління.

Головними напрямками реалізації логістичної координації міжфункціональної взаємодії є:

- постановка спільних цілей та спільне планування дій щодо їх досягнення, налагодження взаємодії та співробітництва при вирішенні логістичних завдань через досягнення компромісів;

- організаційне забезпечення за рахунок виділення в організаційній структурі управління координуючого суб'єкту, розподілу функцій, стандартизації характеристик та результатів міжфункціональних логістичних процесів, стандартизації навичок і знань (рівня підготовки) виконавців;

- інформаційно-комунікаційна підтримка шляхом формування формальних і неформальних, вертикальних і горизонтальних комунікацій та впровадження корпоративних і логістичних інформаційних систем;

- мотивація міжфункціональної взаємодії за допомогою визначення переліку ключових показників ефективності міжфункціональних логістичних процесів, розробки заходів матеріального й нематеріального стимулювання, розвитку корпоративної культури.

З метою скорочення витрат на міжфункціональну логістичну координацію та отримання найбільшого ефекту вибір пріоритетних координаційних механізмів повинен здійснюватися на основі аналізу конкретного поєднання ситуаційних факторів: новизни прийнятих управлінських та логістичних рішень, складності розв'язуваних завдань, ефективності технологій виконання логістичних операцій, динамічності (мінливості) зовнішнього середовища, залежності між підрозділами підприємства, що вимагає застосування, окрім структурних і міжособистісних методів розв'язання міжфункціональних конфліктів, методів багатокритеріальної оптимізації управління логістичними процесами.

Запропоновано алгоритм розв'язання міжфункціонального конфлікту за допомогою механізму логістичної координації, який ґрунтується на Парето-оптимальності та містить такі етапи:

1. Визначення доступних альтернативних рішень у аналізованій конфліктній ситуації.
2. Ідентифікація часткових критеріїв оптимізації, якими керуються підрозділи, що взаємодіють у процесі вирішення конкретного логістичного завдання.
3. Визначення значень цих критеріїв для кожного з альтернативних рішень.
4. Виявлення специфіки тих рішень, які найчастіше вибиралися в досліджуваній конфліктній ситуації зацікавленими сторонами.
5. Аналіз вибраних альтернатив на оптимальність за Парето.
6. Виявлення критеріїв вибору, що характеризують переваги для сторін конфлікту.

7. Визначення методів впливу на переваги учасників конфлікту для того, щоб схилити їх до взаємовигідного компромісного рішення, та застосування обраних методів впливу на переваги учасників міжфункціонального конфлікту.

8. Оцінювання отриманого результату (чи дійшли учасники міжфункціонального конфлікту до узгодженого рішення).

Логістична координація дозволяє не тільки врегульовувати існуючі міжфункціональні конфлікти на підприємстві, а й запобігати їм, усуваючи причини виникнення конфліктних ситуацій та впливаючи на фактори, від яких залежить ймовірність їх появи.

Ключову роль в досягненні економічних компромісів та організації ефективного співробітництва між підрозділами підприємства відіграє наявність служби логістики, однією з основних задач якої є логістична координація. Служба логістики має ефективно управляти міжфункціональними конфліктами, а також тими конфліктними ситуаціями, які традиційно виникають у процесі логістичної діяльності на підприємстві через різну спрямованість цілей та інтересів його підрозділів. Постійне розширення сфери логістичних завдань, вирішення яких координується службою логістики, сприяє розвитку організаційної структури управління підприємства. Так виділення координаторів міжфункціональних процесів зумовлює перехід до матричної організаційної структури управління [2], а впровадження процесного управління логістичними функціями та операціями – до процесно-орієнтованої організаційної структури управління з орієнтацією на наскрізні бізнес-процеси [3].

Альтернативою створенню служби логістики є організація міжфункціональних команд, що поєднують фахівців різних підрозділів підприємства з метою вирішення логістичних завдань [4]. Ефективність логістичної координації у даному випадку зумовлена об'єднанням взаємодоповнюючих знань, вмінь і навичок членів міжфункціональної команди, всебічною оцінкою логістичних проблем з різних точок зору, колективною відповідальністю та прагненням досягти спільної мети.

За рахунок застосування механізму логістичної координації в міжфункціональній взаємодії підрозділів досягаються конкретні позитивні результати логістичної діяльності на підприємствах:

- скорочення операційних витрат на виконання логістичних операцій;
- зменшення обсягу коштів, «заморожених» у складських запасах, та підвищення їх оборотності;
- більш раціональне використання матеріально-технічних та фінансових ресурсів підприємства;
- скорочення тривалості циклу виконання замовлення клієнтів;
- підвищення рівня якості логістичного сервісу, створення конкурентоспроможної цінності для клієнтів;
- збільшення продуктивності праці персоналу взаємодіючих підрозділів та ін.

Міжфункціональна логістична координація робить прозорішими процеси внутрішньої логістики підприємства, покращує узгодженість дій між його підрозділами, підвищує оперативність управління, сприяє вдосконаленню міжфункціональної взаємодії, що загалом підвищує ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємства.

1. Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., Brettel, M. Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation. *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 53. P. 42–55.

2. Кошій О.В. Розвиток організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 49-57.

3. Гвоздь М. Я., Мицько В. І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*, 2014, № 811. С. 56-62.

4. Турчак В. В. Організація міжфункціональної взаємодії на підприємстві з використанням процесного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(2). С. 31-35.