

Рішення

разової спеціалізованої вченої ради РНД 11407
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Аркадій КЛИМЕНКО, 1990 року народження, громадянин України, освіта вища. Закінчив у 2012 р. Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, здобувши освітню кваліфікацію спеціаліста «Економіст програміст» зі спеціальності «Економічна кібернетика». Після завершення навчання здобувач ступеня доктора філософії працював на посаді генерального менеджера в ТОВ "Атлант"(2012-2014 рр.), здобувач здійснював комплексне управління операційною та адміністративною діяльністю підприємства. До кола його професійних обов'язків входила координація роботи структурних підрозділів, організація взаємодії між управлінським персоналом, логістичною службою, відділами збуту та постачання. З 2014 по 2022 роках обіймав посаду головного інженера в ТОВ АФ"Нібас", де здобувач забезпечував організацію та планування технологічно-виробничих процесів, пов'язаних із функціонуванням дистрибуційної інфраструктури підприємства. Його діяльність включала координацію взаємодії між виробничими, логістичними та адміністративними підрозділами, а також участь у прийнятті управлінських рішень, що мали міжфункціональний характер.

У 2022 році Клименко А.Т. поступив до аспірантури НТУ «Дніпровська політехніка» на очну (денну) форму навчання за спеціальністю 073 Менеджмент на освітньо-наукову програму «Менеджмент». Дисертацію виконано на кафедрі прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро. Виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена рішенням Вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», МОН України, м. Дніпро від 27 листопада 2025 року Протокол № 2, Наказ №212 від 27 листопада 2025 року у складі:

Голова разової спеціалізованої вченої ради:

Бойченко Микола Вікторович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро;

Рецензенти:

Іванова Марина Іллівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту НТУ Дніпровська політехніка, м. Дніпро.

Касьяненко Лілія Володимирівна, кандидата економічних наук, доцент, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Офіційні опоненти:

Васильєва Олена Олексіївна, доктора економічних наук, професор, декан факультету бізнес-технології та економіки Національного університету «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя.

Немченко Тетяна Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький.

На засіданні 30 грудня 2025 року прийнято рішення про присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент Аркадій КЛИМЕНКО на підставі публічного захисту дисертації «Управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції».

Дисертацію виконано на кафедрі прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Міністерства освіти і науки України, м. Дніпро.

Науковий керівник – Вагонова Олександра Григорівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, українською мовою.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій з управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у дистрибуційних системах підприємств. Основні результати, які становлять наукову новизну, полягають у тому, що:

- удосконалено: - підхід до моделювання організаційних конфліктів шляхом формування логіко-функціональної моделі, яка відрізняється від існуючих багаторівневим урахуванням стратегічних, тактичних та оперативних рішень і дозволяє комплексно оцінювати джерела напруження, що має практичну цінність для підвищення узгодженості діяльності підрозділів у сфері дистрибуції;

- концептуальну рамку внутрішньоорганізаційної логістичної координації у сфері дистрибуції підприємств шляхом виокремлення чотирьох її ключових компонентів – ідентифікації суб'єкта координації, оптимального розподілу функцій і відповідальності, інформаційної підтримки взаємодії та інструментів управління конфліктами, що дістало подальшого розвитку у вигляді авторської таблиці «Спрямованість конфлікту в організації», яка дозволяє системно відобразити напрями та рівні конфліктної взаємодії між підрозділами;

- підхід до врегулювання організаційних конфліктів у дистрибуційних системах шляхом розробки алгоритму, що інтегрує концепції збалансованої системи показників (BSC), управління за цілями (MBO), агентської теорії, бізнес-процесного управління (BPM), а також інструментарій теорії обмежень (TOC) і теорії розв'язання винахідницьких задач (TRIZ), що забезпечує багатокритеріальну оптимізацію вибору та узгодження локальних і стратегічних цілей підрозділів на основі логістичної координації;

- класифікацію проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії у сфері дистрибуції підприємств шляхом виокремлення типових конфліктогенних

процесів, груп проблем та конкретних аспектів їх прояву, що дало змогу забезпечити більш детальне розуміння джерел організаційних дисфункцій і визначити пріоритетні напрями їх врегулювання;

- модель GSCF шляхом її адаптації до внутрішньоорганізаційних умов дистрибуційної діяльності підприємства, що включає формалізацію системи розподілу функціональної відповідальності між підрозділами із зазначенням ступеня їхньої участі у процесі виконання замовлень;

набули подальшого розвитку:

- уявлення про функціональну природу організаційного конфлікту, оскільки на відміну від традиційних підходів, що зосереджуються переважно на його деструктивних наслідках, запропоновано системне розмежування позитивних і негативних проявів за основними функціями організаційної взаємодії, що забезпечує більш комплексне розуміння впливу конфлікту на організаційну динаміку та підвищує можливості його конструктивного використання;

- науково-методичне забезпечення управління внутрішньоорганізаційними конфліктами шляхом застосування принципу полікаузальності та побудови концептуальної моделі взаємодії чинників, що дозволяє діагностувати конфлікт як індикатор стану організаційного середовища та формувати багаторівневі стратегії його врегулювання;

- адаптація методів багатокритеріальної оптимізації до вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері дистрибуції шляхом формалізації уподобань підрозділів через вагові коефіцієнти параметрів та моделювання впливу змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Здобувачка має 9 наукових праць, де викладено основні результати дослідження, з яких 4 статті в наукових виданнях України категорії Б, 5 тез доповідей за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій:

1. Вагонова О. Г., Клименко А. Т. Організаційні конфлікти у системі дистрибуції товарів: причини, фактори та моделі взаємодії між підрозділами Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.37>

2. Клименко А. Т. Системне управління організаційними конфліктами в логістичних ланцюгах підприємства-дистриб'ютора. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 11. С. 213-220. (Фахове видання)

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.213>

3. Клименко А. Т. Функціональна координація процесу виконання замовлень в системі оптової дистрибуції. Агросвіт. 2025. № 12. С. 151-162. (Фахове видання)

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.151>

4. Клименко А. Т., Горпинич О. В. Ретроспективний огляд моделей міжфункціональної координації у класичних і сучасних школах менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 13. С. 182-189.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.182>

5. Клименко А.Т. Вагонова О.Г. Врахування множинності та взаємодії чинників, що зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій у межах

організаційного середовища. Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики: матеріали 4-ї між. наук.-прак. конф., м. Дніпро, 19 травня 2023. – Д. : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 61-63.

URL:

https://pe.nmu.org.ua/ua/conference/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0_076_2023.pdf

6. Клименко А.Т., Вагонова О.Г. Чинники формування організаційного конфлікту у сфері дистрибуції товарів та напрямки запобігання конфлікту. Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики: матеріали 5-ї між. наук.-прак. конф., м. Дніпро, 30 травня 2024. Д. : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. С. 73-75.

URL:

https://pe.nmu.org.ua/ua/conference/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0_076_2024.pdf

7. Клименко А.Т. Запобігання організаційним конфліктам через реструктуризацію бізнес-процесів виконання замовлень. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 69–70.

URL:

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/17bCKKMo-rUDkon2Hd8FX_6LLgNYnSuqH

8. Клименко А.Т. Вирішення організаційного конфлікту шляхом інтеграції функцій у моделі логістичного управління. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2025 р. Харків: Харківський національний університет ім. Каразіна. 2025. С. 442-443.

9. Клименко А.Т. Множина найбільш впливових факторів, що підвищують ймовірність виникнення конфліктів у системі дистрибуції товарів, та механізми її мінімізації. Сучасне підприємництво: інновації, проекти, сталий розвиток: матеріали 6-ї між. наук.-прак. конф., м. Дніпро, 12 червня 2025. Д. : НТУ «Дніпровська політехніка», 2025. С. 55–57.

URL:

https://pe.nmu.org.ua/ua/conference/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0_D3_D7_2025.pdf

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти).

Голова ради:

1. Бойченко Микола Вікторович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка». Зауважень немає.

Запитання 1: Мені хотілося би поставити вам, Аркадію Тимофійовичу, питання: Яким чином невизначеність споживчого попиту, що належить до ключових чинників конфліктогенності у взаємодії підрозділів (слайд 19), посилює конфліктність у процесах просування матеріальних потоків?

Запитання 2: Маю до вас ще питання стосовно класифікації: Як класифікувати внутрішньоорганізаційні конфлікти у сфері дистрибуції за їхніми причинами та наслідками?

Клименко А.Т. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання, Миколо Вікторовичу. Дякую за запитання. Фактори невизначеності споживчого попиту справді є одним із ключових чинників, що посилюють конфліктність у процесах просування матеріальних потоків. Коли попит коливається різко й непередбачувано — через сезонність, зміну поведінки клієнтів чи зовнішні ринкові впливи — підрозділи підприємства змушені діяти в умовах неповної, а часом і суперечливої інформації. Це створює сприятливий ґрунт для виникнення помилок у плануванні закупівель, прогнозуванні запасів та організації логістичних операцій.

У таких ситуаціях між підрозділами природно виникають суперечності. Відділ продажу, наприклад, орієнтується на якнайповніше задоволення попиту клієнтів, а от склад і транспорт працюють у межах обмежених ресурсів і прагнуть уникати перевантажень або надмірних витрат. Через це стають частішими конфлікти щодо відповідальності за дефіцит товарів, виникнення надлишків, затримки доставки або зниження якості сервісу.

Крім того, підвищена невизначеність по-різному сприймається різними функціональними службами: одні більше ризикують, інші прагнуть уникати будь-яких відхилень. Така різниця в оцінках пріоритетів і загроз ускладнює координацію дій і сприяє накопиченню напруги всередині організації. У результаті знижується узгодженість логістичних процесів, погіршується оперативність реакції на ринкові зміни та зростає загальний рівень внутрішньоорганізаційної конфліктності.

Отже, невизначеність споживчого попиту не лише підсилює ризики логістичних збоїв, а й виступає одним із основних каталізаторів міжфункціональних конфліктів у дистрибуційній діяльності.

Запитання 2: Дякую за запитання. Внутрішньоорганізаційні конфлікти у сфері дистрибуції справді доцільно класифікувати як за причинами їх виникнення, так і за наслідками, які вони спричиняють для роботи підприємства. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти природу суперечностей і обрати найбільш ефективні механізми їхнього врегулювання.

За причинами виникнення можна виокремити кілька основних груп конфліктів: Ресурсні конфлікти. Вони з'являються тоді, коли підприємству бракує складських площ, транспортних потужностей, фінансових ресурсів або товарних запасів. У таких умовах підрозділи починають конкурувати за обмежені ресурси. Інформаційні конфлікти. Виникають через неточні, несвоєчасні чи суперечливі дані щодо замовлень, залишків, графіків поставок. Інформаційні розриви — один із найчастіших каталізаторів напруги між службами. Організаційно-структурні конфлікти. Пов'язані з нечітким розподілом функцій, дублюванням повноважень або надмірною фрагментацією підрозділів. Часто виникають там, де немає чіткої відповідальності за окремі

етапи логістичного процесу. Процесні конфлікти. Це суперечності, що виникають через неузгодженість дій підрозділів у процесі виконання замовлень, планування закупівель, організації транспортування чи обробки повернень. Цільові конфлікти. Формуються тоді, коли підрозділи переслідують різні, а інколи й взаємовиключні інтереси. Наприклад, відділ продажу прагне максимально задовольнити клієнта, тоді як склад та транспорт орієнтуються на мінімізацію витрат.

За наслідками внутрішньоорганізаційні конфлікти умовно поділяють на дві категорії: Функціональні (конструктивні). Такі конфлікти здатні стимулювати удосконалення процесів, покращення процедур, перегляд неефективних рішень і впровадження інновацій. Вони сприяють розвитку системи. Дисфункціональні (деструктивні). Натомість конфлікти цієї групи призводять до зривів постачань, зростання витрат, погіршення якості сервісу, зменшення довіри між підрозділами та навіть втрати клієнтів.

Таким чином, систематизація конфліктів за причинами та наслідками дозволяє не лише краще їх зрозуміти, а й підвищити ефективність управлінських рішень у дистрибуційних процесах.

Рецензенти:

2. Іванова Марина Іллівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту НТУ Дніпровська політехніка, м. Дніпро.

Наукові результати дисертаційного дослідження КЛИМЕНКО Аркадія Тимофійовича заслуговують на позитивну оцінку. Але, варто вказати на окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи:

1. Слабко обґрунтовано, чому саме дистрибуційна сфера є найбільш конфліктогенною порівняно з іншими видами діяльності.

2. Визначення поняття «логістична координація» потребує більшої конкретизації й відмежування від суміжних категорій («логістичний менеджмент», «бізнес-процесна інтеграція»).

3. Не достатньо уваги приділено психологічним аспектам внутрішньоорганізаційних конфліктів.

4. Практичні рекомендації щодо логістичної координації сформульовані загально й потребують конкретизації інструментів впровадження.

Незважаючи на зазначені вище зауваження та дискусійні питання, дисертаційна робота заслуговує позитивної оцінки та містить наукову і практичну цінність у сформульованих положеннях, висновках і рекомендаціях. Зауваження можуть бути предметом подальших досліджень автора.

Запитання 1: У чому полягає сутність логістичної координації як інструменту врегулювання внутрішньоорганізаційних конфліктів (слайд 15), з урахуванням диференціації ролі логістичної служби залежно від рівня її повноважень?

Запитання 2: Як інструменти багатокритеріального аналізу можна адаптувати для моделювання конфліктних ситуацій між підрозділами?

Запитання 3: Яким чином інформаційні системи можуть підвищити прозорість взаємодії підрозділів і знизити рівень конфліктності?

Клименко А.Т. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання. Сутність логістичної координації як інструменту врегулювання внутрішньоорганізаційних конфліктів полягає насамперед у тому, щоб узгодити дії всіх підрозділів, які залучені до руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. У дистрибуційних системах саме ці підрозділи найчастіше мають різні пріоритети й працюють у різних темпах, що й стає підґрунтям для непорозумінь.

Логістична координація дозволяє інтегрувати роботу продажу, закупівель, складу та транспорту в єдиний узгоджений процес. Це досягається через спільне планування, уніфікацію процедур, стандартизацію бізнес-процесів і налагодження безперебійного обміну інформацією. У результаті зменшується ризик дублювання функцій, затримок у виконанні замовлень чи нерівномірного завантаження логістичної інфраструктури — типових "конфліктних точок" для багатьох компаній.

Практична цінність логістичної координації полягає й у формуванні системи спільної відповідальності за кінцевий результат. Цьому сприяють централізоване управління матеріальними потоками, узгоджені мотиваційні механізми, впровадження інтегрованих інформаційних систем та балансування логістичних навантажень між підрозділами. Усе це дозволяє суттєво знизити кількість конфліктних ситуацій, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільність дистрибуційних процесів у цілому.

Отже, логістична координація — це не просто механізм узгодження операцій, а комплексний підхід, що створює умови для конструктивної взаємодії між підрозділами та запобігає виникненню більшості внутрішніх конфліктів.

Запитання 2: Дякую за запитання. Інструменти багатокритеріального аналізу справді можна розглядати як своєрідного «нейтрального арбітра» у конфліктних ситуаціях між підрозділами. Їхня цінність полягає в тому, що вони дозволяють перевести суб'єктивні суперечності у формалізовану, кількісну площину. Це не лише зменшує рівень емоційності чи конфліктності, але й робить процес ухвалення рішень прозорішим і аргументованішим.

У дистрибуційних системах багатокритеріальний аналіз дає змогу моделювати ситуації, у яких різні підрозділи мають власні — часто суперечливі — інтереси. Наприклад, продажі зосереджені на швидкому обслуговуванні клієнтів, склад — на оптимальному рівні завантаження, а транспорт — на мінімізації витрат. У реальних умовах ці пріоритети не завжди сумісні, що й породжує конфлікти.

Адаптація багатокритеріальних методів полягає в тому, що кожному критерію (час, витрати, рівень сервісу, ризику, використання ресурсів тощо) надається певна вага, яка відображає важливість цього показника для конкретного підрозділу. Після цього формується інтегральна оцінка, що дозволяє порівняти альтернативи й обрати найбільш збалансоване рішення.

Таким чином, багатокритеріальний аналіз допомагає не просто «знайти

компромiс», а системно узгодити iнтереси рiзних служб, враховуючи декiлька параметрiв одночасно. Це робить прийнятi рiшення бiльш об'єктивними, а взаємодiю мiж пiдроздiлами — менш конфлiктною i бiльш конструктивною.

Запитання 3: Дякую за запитання. Iнформацiйнi системи значно спрощують взаємодiю мiж пiдроздiлами та допомагають знижувати рiвень конфлiктностi всерединi органiзацiї. Основна причина внутрiшнiх суперечностей часто полягає у «iнформацiйних розривах» — коли данi про замовлення, запаси чи графiки постачання надходять iз затримкою, є неточними або зовсiм вiдсутнi. Сучаснi ERP-, CRM- та SCM-системи дозволяють створити єдину базу даних, доступну для всiх учасникiв процесу, що усуває непорозумiння та зменшує потенцiал для взаємних звинувачень.

Завдяки iнтегрованим системам можна в режимi реального часу вiдстежувати виконання замовлень, координувати закупiвлi, складськi та транспортнi операцiї, а також прогнозувати потреби клiєнтiв i рацiонально розподiляти ресурси. Це робить дiї сумiжних пiдроздiлiв бiльш передбачуваними i мiнiмiзує ризик перевантажень або затримок.

Крiм того, iнформацiйнi технологiї сприяють формуванню культури прозоростi та вiдповiдальностi: коли всi пiдроздiли мають однаковий доступ до даних, конфлiкти на ґрунті «прихованих» причин змiнюються на обговорення конкретних фактiв i спiльний пошук рiшень. Таким чином, iнформацiйнi системи виконують не лише управлiнську функцiю, а й стають ефективним iнструментом профiлактики мiжфункцiональних конфлiктiв.

3. Касьяненко Лiлiя Володимирiвна, кандидат економiчних наук, доцент, доцент кафедри прикладної економiки, пiдприємництва та публiчного управлiння НТУ «Днiпровська полiтехнiка», м. Днiпро.

В цiлому дисертацiя КЛИМЕНКО Аркадiя Тимофiйовича заслуговує на позитивну оцiнку, однак слiд зазначити окремi дискусiйнi положення:

1. Потребує бiльш переконливого обґрунтування та чiткiшого вiдмежування вiд iснуючих пiдходiв запропонована автором класифiкацiя внутрiшньоорганiзацiйних конфлiктiв у дистрибуцiйних системах.

2. Потребує уточнення твердження про функцiональну роз'єднанiсть пiдроздiлiв як ключовий фактор мiжфункцiональних конфлiктiв, оскiльки проблема може мати й глибшi органiзацiйно-культурнi коренi.

3. Необхiдне додаткове пояснення адекватностi застосування методiв багатокритерiального аналізу для моделювання конфлiктних ситуацiй та доцiльностi їх поєднання з iншими аналітичними iнструментами.

4. Логiстична координацiя вимагає конкретизацiї її ролi — як самостiйного iнструменту управлiння конфлiктами чи як складової логiстичного менеджменту.

Загалом, зазначенi зауваження є дискусiйними i не применшують наукового значення одержаних автором теоретико-методичних та практичних результатiв.

Запитання 1: Якi алгоритми врегулювання внутрiшньоорганiзацiйних

конфліктів у сфері дистрибуції можуть бути формалізовані?

Запитання 2: Яким чином відсутність централізованого управління запасами впливає на конфліктність у логістичних процесах?

Запитання 3: Як система мотивації персоналу впливає на рівень внутрішньоорганізаційних конфліктів у дистрибуційній діяльності?

Клименко А.Т. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання. У дистрибуції внутрішньоорганізаційні конфлікти виникають доволі регулярно й нерідко мають повторюваний, системний характер. Саме тому доцільно формалізувати низку алгоритмів, які допоможуть упорядкувати процес їхнього врегулювання та зробити його більш передбачуваним.

Першим із таких алгоритмів може бути алгоритм діагностики конфлікту. Його суть полягає у послідовному визначенні об'єкта суперечності, встановленні підрозділів, які залучені до конфліктної ситуації, а також у виявленні причин її виникнення — чи то інформаційні розриви, дефіцит ресурсів, несумісність цілей чи інші фактори. Додатково оцінюється, наскільки конфлікт впливає на виконання замовлень. Така структурована діагностика дозволяє швидко віднести конфлікт до певної категорії й обрати найбільш відповідну стратегію врегулювання.

Другий важливий блок — алгоритми багатокритеріального аналізу управлінських рішень. У дистрибуції будь-яка зміна — наприклад, коригування графіка постачання або перерозподіл ресурсів — має оцінюватися одночасно за кількома параметрами: витратами, часом виконання, рівнем сервісу, ризиками тощо. Формалізація таких оцінок допомагає зробити процес ухвалення рішень прозорим і зменшити вплив суб'єктивних чинників.

До практичних інструментів варто віднести й алгоритм логістичної координації, який охоплює узгодження планів закупівель, складування та транспортування з урахуванням можливостей інфраструктури, доступності персоналу та пріоритетів клієнтів. Така координація дозволяє уникати конфліктів, пов'язаних із неузгодженістю дій підрозділів.

Окремим напрямом є алгоритми превентивного управління, які передбачають прогнозування пікових навантажень, балансування рівня запасів та автоматизований розподіл ресурсів. Завдяки таким механізмам підприємство може не лише швидше реагувати на потенційні загрози, а й запобігати виникненню конфліктних ситуацій ще на етапі планування.

Запитання 2: Дякую за запитання. Відсутність централізованого управління запасами є однією з найбільш типових причин підвищення конфліктності в логістичних процесах. Коли запаси контролюються не в єдиному центрі, а окремими підрозділами — закупівлями, продажем, складом чи транспортом — кожен із них діє переважно у своїх інтересах і виходить із власних локальних показників. У результаті дані про залишки починають розходитися, з'являється дублювання замовлень, а інколи — взаємно суперечливі запити. Це часто призводить до ситуацій, коли частина клієнтів отримує товар із надлишком, тоді як інші — стикаються з дефіцитом.

Така децентралізація істотно ускладнює планування логістичних потоків та підвищує ймовірність зривів у постачанні. Звідси й виникають типові міжпідрозділові суперечки: відділ продажу звинувачує склад у відсутності потрібних позицій, склад апелює до закупівель, закупівлі — до неточних прогнозів попиту, і так по колу. У підсумку зростають операційні витрати, збільшується кількість термінових поставок, погіршується рівень сервісу та накопичується конфліктний потенціал в організації.

Натомість централізоване управління запасами дозволяє створити спільне інформаційне середовище, у якому всі підрозділи працюють з однаковими, актуальними даними. Узгодженість дій зменшує дублювання функцій, мінімізує ризики помилок і фактично звужує простір для виникнення конфліктів у логістичних процесах. Такий підхід не лише підвищує ефективність, а й формує більш стабільну та передбачувану взаємодію між підрозділами.

Запитання 3: Дякую за запитання. Система мотивації персоналу справді відіграє ключову роль у формуванні рівня внутрішньоорганізаційних конфліктів у дистрибуційній діяльності. Саме через механізми стимулювання визначаються робочі пріоритети співробітників і функціональних підрозділів, а також те, як вони взаємодіють між собою.

Якщо мотиваційна система побудована таким чином, що заохочує досягнення виключно локальних показників — наприклад, максимізацію обсягів продажу або жорстке скорочення логістичних витрат, — це майже неминуче провокує цільові суперечності між службами. Відділ продажу прагне задовольнити якомога більше запитів клієнтів, часто не враховуючи обмеження складу чи транспортної служби. У свою чергу, логістичні підрозділи можуть фокусуватися на економії ресурсів, що створює конфліктні ситуації та уповільнює виконання замовлень.

Натомість системи мотивації, які враховують інтегральні та крос-функціональні показники — рівень сервісу, своєчасність і точність виконання замовлень, узгодженість логістичних операцій, — сприяють формуванню спільної відповідальності за кінцевий результат. У такому випадку працівники не конкурують за власні вузькі інтереси, а взаємодіють у межах єдиного логістичного процесу. Це суттєво знижує рівень конфліктності та перетворює потенційно деструктивні суперечності на джерело конструктивних удосконалень.

Таким чином, система мотивації виступає важливим інструментом узгодження інтересів підрозділів та забезпечення гармонійної роботи дистрибуційних ланцюгів.

Опоненти:

4. Васильєва Олена Олексіївна, доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнес-технології та економіки Національного університету «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя.

Незважаючи на загальну позитивну оцінку результатів дослідження

КЛИМЕНКО Аркадія Тимофійовича, до окремих положень дисертації можуть бути висловлені зауваження та критичні міркування, які мають конструктивний та дискусійний характер:

1. Потребує детальнішого обґрунтування універсальність застосування запропонованого алгоритму врегулювання конфліктів (Рис. 2.3. Блок-схема алгоритму врегулювання організаційних конфліктів, пов'язаних із логістичною діяльністю підприємства-дистриб'ютора.) у підприємствах різних галузей.

2. Твердження щодо можливості кількісного вимірювання економічного ефекту від зниження рівня внутрішньоорганізаційних конфліктів потребує додаткової аргументації.

3. Доцільність та практична реалізованість інтеграції міжнародних практик врегулювання конфліктів у логістичних мережах на українських підприємствах потребує додаткового пояснення.

4. Потребує додаткового уточнення застосування методів TPB3, BSC, BPM та GSCF у контексті управління конфліктами в дистрибуційних системах, зокрема щодо їхньої ролі та практичної результативності.

5. Вважаємо дискусійним твердження про необхідність надання саме логістичній службі координаційних повноважень для вирішення міжфункціональних конфліктів.

Зазначені зауваження мають дискусійний характер, не знижують загального наукового рівня дисертаційної роботи й жодним чином не применшують значимості здобутих результатів, які є вагомим внеском у розвиток теорії та практики методології управління проєктами.

Запитання 1: У мене є запитання. Пане Аркадію. У чому, відповідно до логіко-функціональної моделі виникнення організаційних конфліктів у результаті розбіжностей у цілях та управлінських рішеннях (слайд 10), полягає специфіка внутрішньоорганізаційних конфліктів у дистрибуційних системах порівняно з іншими сферами бізнесу?

Запитання 2: Які чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідно до моделі взаємодії чинників, що підсилюють конфлікт (сторінка 9 роздаткового матеріалу), найбільш істотно зумовлюють зростання конфліктогенності у дистрибуційних процесах?

Запитання 3: У мене є ще одне запитання. У чому полягає роль функціональної роз'єднаності підрозділів у виникненні міжфункціональних конфліктів?

Запитання 4: Якщо, дозволити, останнє запитання. Які сучасні підходи до координації бізнес-процесів, згідно з узагальненою таблицею підходів до координації та управління конфліктами (сторінка 11 ілюстративного матеріалу), є найбільш ефективними для мінімізації внутрішньоорганізаційних суперечностей?

Клименко А.Т. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання. У ході дослідження ми з'ясували, що внутрішньоорганізаційні конфлікти в дистрибуційних системах мають низку особливостей, які суттєво відрізняють їх від конфліктів в інших сферах бізнесу.

Насамперед їх специфіка пов'язана з комплексною природою взаємодії між підрозділами, які беруть участь у просуванні матеріальних та інформаційних потоків. Якщо в інших видах бізнесу конфлікти частіше виникають довкола стратегічних рішень, кадрових питань чи розподілу ресурсів, то в дистрибуції домінують конфлікти саме операційного характеру. Це пояснюється високою взаємозалежністю таких функцій, як закупівля, складування, транспортування та продаж.

На нашу думку, ключовою відмінністю є часово-просторовий аспект. Дистрибуційна діяльність передбачає синхронну роботу кількох підрозділів і чітке дотримання строків виконання замовлень. Через це навіть незначні затримки або неточності можуть спровокувати конфліктні ситуації. Наприклад, затримка в оновленні даних про складські залишки здатна призвести не лише до помилок у комплектації замовлень, а й до виникнення суперечок між відділом продажу, складською службою та транспортним підрозділом.

На наш погляд. Ще одна характерна риса — «ланцюговий» ефект конфліктів. Невелика помилка на якомусь одному етапі логістичного процесу часто спричиняє цілу серію непорозумінь і взаємних звинувачень у наступних підрозділах. Цей ефект посилюється за відсутності чітких централізованих механізмів координації та контролю, що ускладнює визначення відповідальності та формування єдиної політики обслуговування клієнтів.

Таким чином, конфлікти в дистрибуційних системах відзначаються підвищеною конфліктогенністю, динамічністю та здатністю швидко поширюватися між підрозділами, що й становить їхню основну специфіку.

Запитання 2: Дякую за запитання. Зростання конфліктогенності у дистрибуційних процесах зумовлюється комплексом чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Якщо говорити про зовнішні впливи, то найбільше на конфліктність впливають висока мінливість споживчого попиту, сезонні коливання, посилення конкуренції та зростання вимог клієнтів щодо швидкості, точності та якості обслуговування. Усі ці фактори формують підвищену напругу в операційній діяльності, оскільки підприємство має адаптуватися до змін у максимально стислі строки.

Що стосується внутрішнього середовища, то ключовими чинниками є функціональна роз'єднаність підрозділів, недосконалість або затримки в передачі інформації, відсутність єдиної політики щодо управління запасами, обмеженість ресурсів — як матеріальних і фінансових, так і кадрових. Вагомим чинником виступає й недостатній рівень регламентації бізнес-процесів, що призводить до різночитань у відповідальності та порядку виконання операцій.

Варто підкреслити, що в дистрибуційних системах зовнішні й внутрішні чинники діють не ізольовано, а нашаровуються один на одного. Саме тому навіть на перший погляд незначні відхилення — наприклад, помилка у плануванні маршрутів чи затримка в оновленні складських даних — можуть спричинити «подвійну конфліктогенність»: ланцюгову реакцію непорозумінь між кількома підрозділами одночасно.

Таким чином, на відміну від багатьох інших сфер бізнесу, де конфлікти зазвичай локалізовані в межах конкретного напрямку діяльності, у

дистрибуційних процесах вони мають системний характер і виникають на перетині численних функцій, що робить їх більш масштабними та складними для управління.

Запитання 3: Дякую за запитання. Функціональна роз'єднаність підрозділів справді є одним із ключових чинників, що провокують міжфункціональні конфлікти в дистрибуційних системах. Її суть полягає в тому, що кожен підрозділ працює переважно у межах власних цілей, завдань і процедур, які не завжди корелюють з цілями інших служб або зі стратегічними пріоритетами підприємства загалом. Наприклад, відділ продажу зосереджується на збільшенні реалізації та задоволенні клієнтів, тоді як закупівлі прагнуть мінімізувати витрати, склад орієнтується на оптимізацію запасів, а транспортний підрозділ — на скорочення логістичних витрат. У результаті досягнення високих показників одним підрозділом може створювати додаткові труднощі для іншого.

За умов такої роз'єднаності зростає імовірність інформаційних розривів. Дані про замовлення, залишки на складі чи графіки транспортування можуть передаватися із затримками або в неповному вигляді. Це призводить до помилок у комплектації, подвійних операцій, затримок у доставці та, відповідно, до виникнення взаємних претензій між службами. Ситуацію ускладнює і відсутність централізованого координуючого механізму, через що окремі функції дублюються, а відповідальність за результат розмивається.

Отже, функціональна роз'єднаність створює структурні та комунікаційні бар'єри, які перешкоджають ефективній взаємодії між підрозділами, підсилюють суперечності між локальними й загальноорганізаційними інтересами та збільшують ризики помилок. Саме тому виникає потреба у впровадженні інтегрованих підходів до управління — зокрема, систем спільного планування, логістичної координації та єдиних показників ефективності, узгоджених для всіх учасників дистрибуційного процесу.

Запитання 4: Дякую за запитання. Серед сучасних управлінських підходів найбільш ефективними для мінімізації конфліктів є ті, що дозволяють інтегрувати роботу підрозділів навколо спільних цілей, забезпечити прозорий рух інформації та створити єдиний простір відповідальності. Важливо, що ці підходи не просто «гасать» конфлікти, а формують умови, за яких вони виникають рідше та легше розв'язуються.

Найбільш результативними сьогодні вважаються:

Бізнес-процесний підхід. Він дає змогу розглядати діяльність підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, а не набір окремих функцій. Координація досягається завдяки чіткому опису, моделюванню й регламентації бізнес-процесів, а також їх постійному вдосконаленню. Це допомагає узгоджувати дії різних підрозділів та зменшує ймовірність непорозумінь.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard). Вона дозволяє поєднати стратегічні та оперативні цілі підприємства в єдиний набір узгоджених індикаторів для всіх служб. Завдяки цьому зменшується конкуренція між локальними інтересами підрозділів, а взаємодія все більше орієнтується на кінцевий результат компанії.

Управління за цілями (Management by Objectives). Цей підхід забезпечує

прозоре узгодження індивідуальних і групових завдань кожного підрозділу з загальноорганізаційними цілями. У результаті працівники краще розуміють власну роль у досягненні кінцевих результатів, що знижує ймовірність конфліктів через різночитання відповідальності.

Методи TRVЗ у менеджменті. Теорія розв'язання винахідницьких завдань дедалі частіше використовується для пошуку креативних управлінських рішень у ситуаціях, де наявні суперечливі вимоги. Вона допомагає знаходити оптимальні компроміси без втрати ефективності бізнес-процесів.

Цифрові платформи та ERP-системи. Сучасні інформаційні технології дозволяють синхронізувати дані між усіма учасниками процесу в реальному часі. Це мінімізує інформаційні розриви, які є однією з найпоширеніших причин внутрішньоорганізаційних конфліктів, особливо в дистрибуції.

Загалом, ефективність цих підходів полягає в тому, що вони спрямовані на інтеграцію, прозорість і спільну відповідальність, що значною мірою знижує конфліктогенність бізнес-процесів.

5 Немченко Тетяна Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький.

Ознайомлення з дисертацією дозволяє сформулювати низку зауважень і рекомендацій, які можуть стати приводом для наукової дискусії і потребують уточнення:

1. Потребує обґрунтування твердження автора, що оптимізація логістичних процесів автоматично веде до зниження рівня конфліктності.

2. У роботі потребує додаткового обґрунтування тези про узгодження системи КРІ між підрозділами продажу, складу та транспорту як універсального інструменту мінімізації конфліктів у дистрибуційних процесах.

3. Автору необхідно було більш детально визначити якою мірою внутрішньоорганізаційні конфлікти можна мінімізувати завдяки цифровізації, а якою – лише завдяки управлінським рішенням?

4. Потребує додаткового пояснення якою має бути роль топ-менеджменту у врегулюванні конфліктів: безпосереднє втручання чи створення умов для саморегуляції підрозділів?

5. Варто конкретизувати пояснення чи можна розглядати інформаційні системи як універсальний інструмент зниження конфліктності, чи вони лише підсилюють існуючі управлінські підходи?

Водночас, зроблені зауваження та висловлені дискусійні положення не применшують значимість дисертаційної роботи в цілому та не впливають на її наукову і практичну цінність, що міститься у сформульованих положеннях, висновках і рекомендаціях, а відтак, дисертація КЛИМЕНКО Аркадія Тимофійовича заслуговує позитивної оцінки.

Запитання 1: Які обмеження притаманні існуючим методам управління конфліктами у сфері дистрибуції, якщо розглядати їх крізь призму узагальненої

таблиці підходів до координації та управління конфліктами наведеними на слайді 14?

Запитання 2: Які управлінські рішення є ключовими для ефективного врегулювання конфліктів у процесі виконання замовлень?

Запитання 3: Які міжнародні практики врегулювання конфліктів у логістичних мережах можуть бути адаптовані до українських підприємств?

Клименко А.Т. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання. Попри значний теоретичний і практичний доробок, наявні методи управління конфліктами мають низку обмежень, коли йдеться про їх застосування у сфері дистрибуції. Це пов'язано з тим, що дистрибуційні процеси відзначаються високою динамічністю, складною взаємодією між підрозділами та великим числом факторів, що впливають на ухвалення рішень.

По-перше, традиційні інструменти — як-от переговори, пошук компромісу чи адміністративне втручання — здебільшого спрямовані на врегулювання міжособистісних або міжгрупових суперечностей. Натомість у дистрибуції найчастіше виникають міжфункціональні конфлікти системного характеру, які пов'язані не стільки з поведінковими аспектами, скільки з нерівномірним розподілом навантаження, нестачею ресурсів або розривами в інформаційних потоках.

По-друге, багато класичних підходів не враховують багатокритеріальність дистрибуційних процесів. Наприклад, фокус лише на зниженні витрат може зумовлювати падіння рівня сервісу, тоді як надмірна клієнтоорієнтованість часто призводить до перевантаження складів чи транспортних підрозділів. Якщо такі суперечливі параметри не брати до уваги, методи врегулювання фактично залишаються поверхневими та не дозволяють досягти збалансованих рішень.

По-третє, багато існуючих методів мають реактивний характер — вони спрацьовують уже після виникнення конфлікту. У дистрибуційних системах це є суттєвим недоліком, адже ефективність значною мірою залежить від здатності попереджати проблеми, а не лише «гасити пожежі». Відсутність інтегрованих механізмів прогнозування та раннього виявлення суперечностей знижує довгострокову ефективність таких підходів.

І нарешті, поширені методи конфлікт-менеджменту часто не синхронізовані з сучасними цифровими рішеннями. У сфері дистрибуції, де обсяги інформації значні, а рішення мають ухвалюватися швидко, інструменти без належної цифрової підтримки не забезпечують потрібної точності та оперативності. Тому підвищення ефективності можливе лише за рахунок їх адаптації та поєднання з логістичними інформаційними системами, методами багатокритеріального аналізу та цифровими технологіями управління бізнес-процесами.

Запитання 2: Дякую за запитання. Ключові управлінські рішення, що забезпечують ефективне врегулювання конфліктів у процесі виконання замовлень, передусім мають бути спрямовані на усунення основних джерел суперечностей між підрозділами та формування чіткої системи взаємної

відповідальності.

По-перше, важливим кроком є деталізована регламентація бізнес-процесу виконання замовлень. Йдеться про встановлення зрозумілих строків подання та коригування замовлень, прозорих правил їхньої обробки, а також стандартів комплектації й відвантаження. Коли ці правила формалізовані та однаково зрозумілі всім учасникам процесу, рівень невизначеності помітно знижується, а отже — зменшується і ймовірність конфліктів між службою продажу, складським господарством та транспортним відділом.

По-друге, суттєве значення має впровадження централізованого управління запасами та використання інтегрованих інформаційних систем на кшталт ERP, CRM чи SCM. Такі системи дають змогу синхронізувати діяльність підрозділів у режимі реального часу, оперативно виявляти відхилення в попиту та уникати інформаційних розривів, які часто стають каталізатором конфліктних ситуацій.

По-третє, варто переглянути підходи до мотивації персоналу. Якщо система винагород враховує не лише локальні показники окремих підрозділів (наприклад, лише рівень продажів), а й інтегральний результат виконання замовлень, це стимулює командну взаємодію замість конкуренції між службами.

Окремо слід підкреслити важливість визначення єдиного суб'єкта логістичної координації — тобто структурного елемента або відповідальної особи, що узгоджує дії всіх підрозділів у межах одного замовлення. Це дозволяє уникнути «розмитості» відповідальності та сприяє більш узгодженому й безконфліктному виконанню логістичних операцій.

Запитання 3: Дякую за запитання. Міжнародна практика пропонує чимало підходів до врегулювання конфліктів у логістичних мережах, і багато з них можуть бути цілком успішно адаптовані до умов українських підприємств. Один із найбільш поширених інструментів — модель SCOR (Supply Chain Operations Reference Model). Вона дає змогу структуровано описати основні логістичні процеси — від планування й закупівель до доставки та повернення товарів. Завдяки стандартизації процедур SCOR допомагає мінімізувати непорозуміння між учасниками ланцюга постачання та створює єдині правила взаємодії.

Ще один важливий напрям — запровадження інтегрованих інформаційних систем, таких як ERP, TMS чи WMS. У міжнародній практиці особливо цінується можливість відстеження логістичних операцій у реальному часі. Саме такі системи дають змогу швидко виявляти й усувати затримки, неточності або розриви в комунікації, які часто стають першопричиною конфліктів між партнерами.

Окремо варто згадати підхід контрактного регулювання, що широко

застосовується у ЄС та США. Його сутність полягає в детальному прописанні критеріїв якості обслуговування, рівня сервісу, відповідальності сторін та санкцій у разі порушень. Такий превентивний механізм дозволяє знизити ризик конфліктів ще до моменту їхнього виникнення, оскільки правила гри заздалегідь узгоджені.

Значного поширення набули також практики партнерської логістики, зокрема модель CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). Вона передбачає спільне прогнозування попиту та планування запасів між постачальниками й роздрібними мережами. Для українського ринку це особливо актуально, адже чимало суперечок між дистриб'юторами та торговими мережами виникають саме через різне бачення потреб ринку.

Не менш цінним є досвід країн, де активно застосовують медіацію та інші форми альтернативного вирішення спорів. Такий підхід дозволяє учасникам ланцюга постачання швидше й дешевше вирішувати комерційні суперечки, уникаючи тривалих судових процедур. Для українських підприємств це може стати ефективним інструментом зниження транзакційних витрат і підвищення довіри між партнерами.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,
«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада РНД 11407 присуджує Аркадію КЛИМЕНКО ступінь доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Голова разової
спеціалізованої
вченої ради



Микола БОЙЧЕНКО