

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КЛИМЕНКО АРКАДІЙ ТИМОФІЙОВИЧ

УДК 658.7

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ
У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня
Доктор філософії з менеджменту

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.Т. Клименко

Науковий керівник:

Олександра Григорівна Вагонова, доктор економічних наук, професор

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Клименко А.Т. Управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальності 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Дніпро, 2025.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню та удосконаленню механізмів управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у дистрибуційних системах підприємств на основі поєднання сучасних управлінських концепцій та інструментів логістичної координації.

Здійснено теоретико-методологічне дослідження внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері дистрибуції, що дозволило обґрунтувати розгляд конфлікту як багатовимірного соціального явища, невід’ємного від процесів функціонування і розвитку сучасних організаційних систем. На основі аналізу еволюції управлінських підходів до розуміння природи конфлікту показано, що від початкового трактування його як аномального відхилення, сучасна управлінська думка перейшла до інтегративних концепцій, що визнають конфлікт природним, поліфункціональним і потенційно конструктивним елементом організаційної динаміки. Розкрито системну роль конфлікту як соціального дзеркала, носія адаптаційного імпульсу та каталізатора змін, а також виокремлено його ключові виміри: поведінковий, комунікативний, емоційно-психологічний, структурний, інституційний та культурно-ціннісний.

На основі принципу полікаузальності здійснено класифікацію чинників, що зумовлюють виникнення конфліктів у межах дистрибуційних систем, з виокремленням організаційних, інформаційних, поведінкових та технологічних детермінант. Показано, що конфліктогенність у сфері дистрибуції формується внаслідок складної взаємодії структурних дефіцитів, комунікаційних бар’єрів, суперечностей у системах мотивації, неузгодженості локальних інтересів

функціональних підрозділів і технологічних обмежень. З урахуванням багаторівневої природи конфлікту доведено доцільність його аналізу на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління, а також за типом об'єкта, функціональним контекстом і складом учасників.

Узагальнення сучасних наукових позицій дозволило сформувати концептуальну модель конфліктної взаємодії в дистрибуційній системі підприємства, в межах якої конфлікт розглядається як індикатор внутрішньоорганізаційних дисбалансів, а також як механізм оновлення та підвищення адаптивності системи. Акцентовано на ролі конфліктної компетентності менеджменту як ключового ресурсу для підтримання продуктивної взаємодії в умовах суперечностей. Запропоновано розглядати профілактику організаційних конфліктів не як окрему функцію, а як інтегральну характеристику організаційної зрілості, що реалізується через цілеспрямоване формування культури співпраці, узгодженості ролей, прозорих процедур і відкритої комунікації в межах підприємства.

Проаналізовано історичну та концептуальну еволюцію управлінських підходів до міжорганізаційної координації та врегулювання внутрішньоорганізаційних конфліктів, що виникають у межах складних функціональних структур підприємств, зокрема у сфері дистрибуції. Доведено, що управлінська думка розвивалася від жорстко ієрархічних та нормативно-орієнтованих моделей (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) до концепцій, заснованих на гнучкості, горизонтальній взаємодії, системному мисленні та адаптації до контекстуальних факторів (М. Фоллетт, Ч. Барнард, Г. Саймон, Г. Мінцберг). У межах ситуаційного підходу (П. Лоуренс, Д. Лорш, Дж. Томпсон) акцент зміщується на залежність вибору механізмів координації від ступеня невизначеності зовнішнього середовища, типу міжпідрозділових залежностей та етапу життєвого циклу організації. Розкрито взаємозв'язок між формою організаційної структури та домінуючим типом координації – прямим контролем, стандартизацією результатів, процедур або навичок, взаємними погодженнями чи культурною інтеграцією.

На основі узагальнення положень провідних управлінських шкіл сформовано порівняльну класифікацію підходів до координації та управління конфліктами, у якій узагальнено фактори, що зумовлюють вибір стратегій взаємодії між підрозділами. У межах наукового дискурсу розглянуто дистрибуційну систему як специфічний об'єкт для вивчення внутрішньоорганізаційної координації, що поєднує характеристики високої міжфункціональної взаємозалежності, просторової децентралізації та ресурсної конкуренції. Це зумовлює появу потенційних точок конфлікту, які потребують своєчасного виявлення, систематизації та мінімізації.

Сформовано концептуальні та практичні засади управління конфліктами між підрозділами у сфері дистрибуції підприємств. Узагальнено погляди провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників на поняття управління конфліктами як комплексного процесу, що включає профілактику, ідентифікацію, інтерпретацію, врегулювання та моніторинг конфліктної взаємодії. Досліджено специфіку деструктивних конфліктів як домінуючого типу взаємодії, що дестабілізує бізнес-процеси у межах дистрибуційної мережі. Обґрунтовано необхідність зосередження на профілактичних заходах як ключовому елементі системи управління організаційними конфліктами.

Удосконалено класифікацію методів запобігання конфліктам у дистрибуційних структурах, що включає структурні, поведінкові, інституційні та нормативно-управлінські механізми. Поглиблено підхід до аналізу факторів, які сприяють кооперації між підрозділами: сформульовано перелік умов, за яких горизонтальна взаємодія набуває найбільшої ефективності, зокрема – при впровадженні посади інтегратора, створенні міжфункціональних команд, запровадженні ротації персоналу та зміцненні корпоративної культури. Доведено, що ефективна профілактика конфліктів потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні трансформації, зміну системи мотивації, розвиток професійних компетенцій персоналу та використання ІТ-інструментів моделювання управлінських рішень.

Уточнено співвідношення понять «розв'язання конфлікту» і «завершення

конфлікту», акцентовано на перевагах кооперативних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях (на прикладі моделі Томаса–Кілмана), запропоновано алгоритм дій для реалізації стратегічного підходу до врегулювання суперечностей. На основі синтезу наукових джерел, емпіричних досліджень та аналізу практичних кейсів обґрунтовано доцільність інтеграції профілактичних і реактивних методів в єдину систему управління конфліктами в межах логістично орієнтованих підприємств.

У результаті опрацювання теоретичних засад та узагальнення практичного досвіду підприємств, що функціонують у сфері дистрибуції, доведено, що в умовах лінійно-функціональної моделі управління, яка досі залишається домінантною у значної частини українських підприємств, системна неузгодженість між підрозділами формує інституційне середовище з підвищеним ризиком конфліктів. Такі дисфункції спричиняють не лише втрати ефективності управління матеріальними потоками, але й провокують масштабні збої в обслуговуванні клієнтів, зростання операційних витрат та зниження конкурентоспроможності підприємства загалом.

На підставі проведеного емпіричного дослідження, у якому взяли участь представники компаній різних галузей, здійснено ґрунтовну систематизацію типових конфліктних ситуацій у межах дистрибуційних систем, виявлено ключові зони ризику та джерела проблемних взаємодій. До найбільш поширених чинників, що спричиняють внутрішньоорганізаційні суперечності, віднесено відсутність чітко регламентованих процедур оформлення замовлень, слабку інтеграцію інформаційних потоків, нерівномірне логістичне навантаження впродовж операційного циклу, а також глибокі протиріччя між орієнтацією комерційних служб на максимальне задоволення запитів клієнтів і прагненням логістичних підрозділів до зниження витрат. Виявлено, що особливо конфліктогенними є етапи виконання замовлень і складської обробки, де перетинаються інтереси кількох підрозділів із суперечливими цілями.

Для подолання виявлених неузгодженостей та запровадження раціональних, узгоджених рішень було використано класичні інструменти

багатокритеріального аналізу: метод Парето-оптимальності, мінімаксну стратегію, підхід ідеальної точки, критерій Гурвіца, а також метод зваженої суми оцінок. Застосування цих методів дозволило здійснити формалізацію варіантів управлінських рішень, визначити ступінь їх відповідності інтересам окремих функціональних підрозділів та оцінити їхню узгодженість із загальноорганізаційною метою. Доведено, що у більшості випадків реальні управлінські вибори, які приймаються підрозділами автономно, суперечать глобальній оптимізації функціонування дистрибуційної системи та потребують корекції з боку керівного центру.

Теоретико-практичним внеском стала розробка концепції логістичної координації як основи для гармонізації міжпідрозділових цілей і подолання фрагментарності у прийнятті рішень. Запропоновано інструменти адаптації систем мотивації персоналу до пріоритетів внутрішньої координації, регламентації зон відповідальності, запровадження логіки управління конфліктами на засадах теорії обмежень та ТРВЗ (теорії розв'язання винахідницьких задач). Проведена апробація цієї концепції на прикладі дистрибуційної діяльності ТОВ «ЕДС-ПАУЕР», ТОВ «КРОППЕРС ГРУП», ТОВ «АФІНА-ГРУП» озволила емпірично перевірити ефективність запропонованих підходів, підтвердити їхній позитивний вплив на зниження логістичних витрат, скорочення тривалості логістичного циклу та зростання рівня внутрішньої узгодженості. Наукові та науково-практичні результати дисертаційного дослідження впроваджено у навчальному процесі НТУ «Дніпровська політехніка» на кафедрі прикладної економіки, підприємництва та публічного управління факультету менеджменту при розробці навчально-методичного забезпечення дисциплін «Управління людськими ресурсами» (рівень – магістр спеціальності 073 Менеджмент); «Стратегія і тактика ділових переговорів» (рівень – доктор філософії спеціальності 073 Менеджмент); «Управління бізнес-процесами в логістиці» (рівень – бакалавр спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля») (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 11.09.2025р.).

Показано, що стратегічно орієнтовані зміни у системі мотивації персоналу, зокрема зміщення вагових пріоритетів на користь внутрішньої координації, а також структурне переформулювання локальних цілей у межах міжфункціональних процесів, здатні трансформувати потенційно деструктивні конфліктні взаємодії в джерело інновацій та підвищення адаптивної спроможності підприємства. Таким чином, здійснено не лише ідентифікацію ключових бар'єрів внутрішньоорганізаційної взаємодії у дистрибуційних системах, а й запропоновано цілісний підхід до формалізації та оптимізації управлінських рішень, що враховує як інтереси окремих функціональних підрозділів, так і стратегічні цілі підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

Ключові слова: внутрішньоорганізаційні конфлікти; управління конфліктами; дистрибуційні системи; міжфункціональна взаємодія; логістична координація; оптимізація бізнес-процесів; стратегічне управління; організаційна ефективність; конфліктологічні моделі; управлінські рішення; координація підрозділів; інструменти врегулювання конфліктів; багатокритеріальна оптимізація; ризики в дистрибуції; корпоративна культура; сталий розвиток організації

ABSTRAKT

Klymenko A. Managing Intra-Organizational Conflicts in the Field of Distribution. – A qualification research paper in manuscript form.

A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 073 – Management (Field 07 – Management and Administration). National Technical University «Dnipro Polytechnic», Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2025.

The dissertation is devoted to the substantiation and improvement of mechanisms for managing intra-organizational conflicts in enterprise distribution systems based on the integration of modern management concepts and tools of logistical coordination.

A theoretical and methodological study of intra-organizational conflicts in the field of distribution was conducted, which made it possible to justify the consideration of conflict as a multidimensional social phenomenon inherent in the functioning and development of modern organizational systems. Based on the analysis of the evolution of managerial approaches to understanding the nature of conflict, it has been demonstrated that, from its initial interpretation as an abnormal deviation, contemporary management thought has shifted towards integrative concepts that regard conflict as a natural, multifunctional, and potentially constructive element of organizational dynamics. The systemic role of conflict is revealed-as a social mirror, a bearer of adaptive impulses, and a catalyst for change-and its key dimensions are identified: behavioral, communicative, emotional-psychological, structural, institutional, and cultural-value.

Based on the principle of polycausality, a classification of the factors that cause conflicts within distribution systems was developed, distinguishing organizational, informational, behavioral, and technological determinants. It is demonstrated that conflict-proneness in the distribution sphere arises from a complex interplay of structural deficits, communication barriers, contradictions in motivation systems, misalignment of local interests across functional units, and technological constraints.

Taking into account the multi-level nature of conflict, the feasibility of analyzing it at the strategic, tactical, and operational levels of management is substantiated, as well as by type of object, functional context, and composition of participants.

A synthesis of contemporary academic perspectives enabled the development of a conceptual model of conflict interaction within an enterprise's distribution system, in which conflict is viewed both as an indicator of intra-organizational imbalances and as a mechanism for renewal and enhancement of system adaptability. Emphasis is placed on the role of managerial conflict competence as a key resource for maintaining productive interaction under conditions of contradiction. It is proposed that the prevention of organizational conflicts should not be treated as a separate function but rather as an integral attribute of organizational maturity, implemented through the deliberate cultivation of a culture of collaboration, role alignment, transparent procedures, and open communication within the enterprise.

The historical and conceptual evolution of management approaches to inter-organizational coordination and the resolution of intra-organizational conflicts arising within complex functional structures of enterprises-particularly in the field of distribution-has been analyzed. It is substantiated that managerial thought has progressed from rigid hierarchical and normatively oriented models (F. Taylor, A. Fayol, M. Weber) to concepts based on flexibility, horizontal interaction, systems thinking, and adaptation to contextual factors (M. Follett, C. Barnard, H. Simon, H. Mintzberg). Within the situational approach (P. Lawrence, J. Lorsch, J. Thompson), emphasis shifts to the dependence of coordination mechanisms on the degree of environmental uncertainty, the type of interdepartmental dependencies, and the organizational life cycle stage. The interrelation between the form of organizational structure and the dominant type of coordination is revealed-whether it be direct supervision, standardization of results, procedures or skills, mutual adjustment, or cultural integration.

Based on the synthesis of leading management schools, a comparative classification of approaches to coordination and conflict management has been developed, generalizing the factors that determine the choice of interaction strategies

between organizational units. Within the academic discourse, the distribution system is considered a specific object for studying intra-organizational coordination, combining features of high inter-functional interdependence, spatial decentralization, and resource-based competition. This gives rise to potential conflict points that require timely identification, systematization, and mitigation.

The conceptual and practical foundations for managing interdepartmental conflicts in the distribution sphere of enterprises have been developed. The views of leading domestic and international scholars on the concept of conflict management as a comprehensive process-encompassing prevention, identification, interpretation, resolution, and monitoring of conflict interactions-have been synthesized. The specific nature of destructive conflicts, as the dominant type of interaction that destabilizes business processes within distribution networks, has been examined. The necessity of focusing on preventive measures as a key element of the organizational conflict management system is substantiated.

The classification of methods for preventing conflicts within distribution structures has been improved to include structural, behavioral, institutional, and normative-administrative mechanisms. The approach to analyzing factors that promote cooperation between departments has been deepened: a set of conditions under which horizontal interaction becomes most effective has been formulated-particularly through the introduction of integrator roles, the establishment of cross-functional teams, implementation of personnel rotation, and the strengthening of corporate culture. It is proven that effective conflict prevention requires a comprehensive approach that combines organizational transformation, changes in the motivation system, development of employee competencies, and the use of IT tools for modeling management decisions.

The distinction between the concepts of «conflict resolution» and «conflict termination» has been clarified, with emphasis placed on the advantages of cooperative behavioral strategies in conflict situations (illustrated through the Thomas–Kilmann model). An action algorithm is proposed for implementing a strategic approach to resolving disputes. Based on a synthesis of academic sources, empirical research, and

analysis of practical cases, the integration of preventive and reactive methods into a unified conflict management system for logistics-oriented enterprises is substantiated.

Based on the analysis of theoretical foundations and the generalization of practical experience from enterprises operating in the distribution sector, it has been proven that under a linear-functional management model-which still remains dominant among a significant share of Ukrainian enterprises-systemic misalignment between departments creates an institutional environment with a heightened risk of conflict. Such dysfunctions lead not only to a loss in the efficiency of material flow management but also provoke large-scale disruptions in customer service, increased operational costs, and an overall decline in the enterprise's competitiveness.

Drawing on the results of an empirical study involving representatives from companies across various industries, a thorough systematization of typical conflict situations within distribution systems has been conducted. Key risk areas and sources of problematic interactions were identified. Among the most common factors causing intra-organizational tensions are the absence of clearly regulated order processing procedures, weak integration of information flows, uneven logistical workload throughout the operational cycle, as well as deep contradictions between the commercial departments' focus on maximizing customer satisfaction and the logistics departments' pursuit of cost reduction. It was found that the most conflict-prone stages are order fulfillment and warehouse processing, where the interests of several departments with contradictory objectives intersect.

To overcome the identified misalignments and implement rational, coordinated solutions, classical tools of multi-criteria analysis were applied, including the Pareto optimality method, minimax strategy, ideal point approach, Hurwicz criterion, and the weighted sum method. The use of these methods enabled the formalization of managerial decision-making options, the determination of their alignment with the interests of individual functional units, and the assessment of their coherence with the overall organizational objectives. It was demonstrated that, in most cases, real managerial decisions made autonomously by departments contradict the global optimization of the distribution system's functioning and require correction by the

enterprise's central management.

The theoretical and practical contribution of the study is the development of the concept of logistical coordination as a foundation for harmonizing interdepartmental goals and overcoming fragmentation in decision-making. The study proposes tools for adapting personnel motivation systems to the priorities of internal coordination, regulating zones of responsibility, and introducing a conflict management logic based on the Theory of Constraints and TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving). The application of this concept using the case of the distribution activities of EDS-POWER LLC, CROPPERS GROUP LLC provided an opportunity to empirically test the effectiveness of the proposed approaches, confirming their positive impact on reducing logistics costs, shortening the logistics cycle, and improving the level of internal coherence.

It is demonstrated that strategically oriented changes in the personnel motivation system-particularly the reweighting of priorities in favor of internal coordination-as well as the structural reformulation of local goals within cross-functional processes, can transform potentially destructive conflict interactions into a source of innovation and enhance the enterprise's adaptive capacity. Thus, the study not only identifies the key barriers to intra-organizational interaction within distribution systems but also proposes a holistic approach to the formalization and optimization of managerial decisions, one that takes into account the interests of individual functional units as well as the strategic objectives of the enterprise in a dynamic competitive environment.

Keywords: ntra-organizational conflicts; conflict management; distribution systems; cross-functional interaction; logistical coordination; business process optimization; strategic management; organizational efficiency; conflictological models; managerial decisions; departmental coordination; conflict resolution tools; multicriteria optimization; distribution risks; corporate culture; sustainable organizational development.

СПИСОК НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ВИСВІТЛЕНО НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Статті, де викладено основні результати дослідження

1.1 Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (категорія Б)

Вагонова О. Г., Клименко А. Т. Організаційні конфлікти у системі дистрибуції товарів: причини, фактори та моделі взаємодії між підрозділами *Ефективна економіка*. 2025. № 5. <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6490/6574>. *Особистий внесок автора: запропоновано логіко-функціональну модель виникнення організаційних конфліктів; на основі узагальнення літератури та власного аналізу запропоновано класифікацію за рівнем управлінських рішень (стратегічний, тактичний, оперативний) та за об'єктами взаємодії (ресурси, терміни, повноваження, пріоритети), що дозволяє системно ідентифікувати зони конфліктогенності; систематизовано причини організаційних конфліктів у дистрибуційній системі. (Фахове видання)*

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

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

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. *Особистий внесок автора: систематизовано чинники вибору координаційних механізмів, зокрема таких, як рівень невизначеності зовнішнього середовища, тип міжпідрозділової взаємозалежності, фаза життєвого циклу організації, рівень формалізації та масштаб діяльності; здійснено поєднання теорій конфліктології та координації, що дозволяє розглядати управлінські конфлікти не як дисфункцію,*

а як чинник розвитку системи координації. (Фахове видання)

1.2 Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

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

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

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

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. <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/14f7ad8a-5c9b-43b3-b87c-e4ad513b1286/content>

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

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ	27
1.1. Теоретичні засади дослідження внутрішньоорганізаційних конфліктів..	27
1.2. Причини та чинники виникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів	34
1.3. Вплив організаційного середовища на конфліктогенність у сфері дистрибуції	44
Висновки до розділу 1.....	67
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА АЛГОРИТМ ВРЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ У ДИСТРИБУЦІЙНИХ СИСТЕМАХ	70
2.1. Еволюція управлінських підходів до міжорганізаційної координації та управління конфліктами в організаційних системах	70
2.2. Управління конфліктами між підрозділами у сфері дистрибуції підприємств	86
2.3. Розробка алгоритму врегулювання організаційних конфліктів із використанням засобів логістичної координації.....	104
Висновки до розділу 2.....	124
РОЗДІЛ 3. ФОРМАЛІЗАЦІЯ РІШЕНЬ І ЛОГІСТИЧНА КООРДИНАЦІЯ У ДИСТРИБУЦІЙНИХ СИСТЕМАХ.....	127
3.1. Визначення пріоритетних напрямів врегулювання проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії у сфері дистрибуції.....	127
3.2. Формалізація управлінських рішень для вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері дистрибуції	143
3.3. Практичні рекомендації щодо здійснення логістичної координації при	

управлінні внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції підприємства.....	153
Висновки до розділу 3.....	171
ВИСНОВКИ	174
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	180
ДОДАТКИ	195

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ADR – Alternative Dispute Resolution – альтернативне вирішення спорів.

BPM – Business Process Management – управління бізнес-процесами.

BSC – Balanced Scorecard – збалансована система показників.

GSCF – Global Supply Chain Forum – Глобальний форум ланцюга постачання.

IT – Information Technology – інформаційні технології.

MBO – Management by Objectives – управління за цілями.

TOC – Теорія обмежень систем (Theory of Constraints).

ТРВЗ – Теорія розв’язання винахідницьких задач (TRIZ – Theory of Inventive Problem Solving).

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена зростаючою роллю сфери дистрибуції у сучасних умовах трансформації бізнес-середовища, де ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить від узгодженості взаємодії між їхніми структурними підрозділами. Ускладнення організаційних зв'язків, підвищення динамічності ринкових процесів, активне впровадження цифрових технологій та посилення конкуренції формують сприятливий ґрунт для виникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів, що виступають як індикатор слабких місць управлінської системи. Їх неврегульованість призводить до деструктивних наслідків: зниження продуктивності, втрат клієнтів, погіршення координації в ланцюгах постачання та формування негативного соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас сучасні управлінські концепції доводять, що конфлікт може мати й конструктивний потенціал, слугуючи джерелом організаційного розвитку, інновацій та підвищення ефективності взаємодії. Тому пошук нових науково обґрунтованих підходів до управління внутрішньоорганізаційними конфліктами, заснованих на принципах логістичної координації та використанні багатокритеріальних методів оптимізації, є важливим завданням, яке має не лише теоретичне, а й значне практичне значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сфері дистрибуції.

Дослідження проблем управління організаційними конфліктами має значну теоретико-методологічну базу, сформовану як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Серед зарубіжних учених слід відзначити праці М. Дойча, який заклав основи теорії конфлікту; К. Томаса та Р. Кілмана, що розробили типологію стилів поведінки у конфліктних ситуаціях; Л. Козера та Р. Дарендорфа, які підкреслювали роль конфлікту у соціальному розвитку; Ф. Глазля, що запропонував поетапну модель ескалації конфлікту; Д. Бертон і М. Дойча, які досліджували шляхи врегулювання конфліктів; М. Фоллет, яка вперше акцентувала увагу на конструктивній природі конфлікту в організації; Р.

Уолтона та Р. Маккерсі, що розвивали підходи до переговорних стратегій; Д. Гоулднера та Г. Зіммеля, які розглядали конфлікт як елемент соціальної взаємодії; К. Бенда і Д. Скотта, що аналізували економічні аспекти конфліктів; А. Фішера, який вивчав медіацію; Л. Понді, що створив модель управління конфліктом в організаційних структурах; С. Роббінса, який систематизував сучасні управлінські підходи до конфліктів; Д. Прюїтта та П. Карнегі, котрі розглядали психологічні механізми поведінки у конфлікті; А. Рахіма, що розробив інструментарій оцінки стилів конфліктної взаємодії; Р. Каца, який дослідив зв'язок між конфліктами та організаційною ефективністю; Е. Лутака, котрий розвивав ідею комунікативних стратегій, та Д. Колмана, що досліджував переговорні процеси у міжфункціональних групах та ін.

Серед сучасних українських учених значний внесок у вивчення природи та управління внутрішньоорганізаційними конфліктами зробили Н. Подольчак та Г. Ковальчук, які розробили підходи до ідентифікації та стратегії врегулювання управлінських конфліктів; І. Сівчук, котра досліджувала механізми мінімізації негативних наслідків конфліктів; О. Мороз та О. Лазарчук, що аналізували конфлікт як чинник ефективності підприємства; Л. Сороківська, яка пов'язала проблематику конфліктів з економічною безпекою бізнесу; А. Карпенко, С. Назаренко та Н. Петришин, які висвітлили сучасні стратегії управління конфліктами в організаціях; Г. Юрчик, котра розглядала конфлікт у системі менеджменту підприємства; Н. Куцай і Л. Ачкасова, які запропонували практичні підходи до управління конфліктами на підприємствах; В. Ровенська, яка досліджувала сучасні методи управління конфліктами на промислових підприємствах; О. Гетьман, що акцентував увагу на функціональних конфліктах як факторі зміни організаційних структур; І. Потапюк, котрий аналізував конфлікт у контексті економічної безпеки; Н. Корепанова та О. Цісецький, які розробляли методичні засади управління конфліктною взаємодією; І. Хома, котра вивчала роль антикризового управління у попередженні бізнес-конфліктів; О. Бойко та І. Дідовець, які запропонували сучасні підходи до вирішення конфліктів; Т. Лепейко, яка акцентувала на соціально-психологічних чинниках

конфліктів; а також І. Сочинська-Сибірцева, котра розробила креативні технології управління конфліктними ситуаціями на підприємствах та ін. Сукупність наукових напрацювань цих авторів створює ґрунтовне підґрунтя для подальшого розвитку теоретичних і практичних засад управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в рамках науково-дослідної теми НТУ «Дніпропетровська політехніка»: «Інвестиційно-інноваційна складова економічного розвитку підприємств та регіонів» (№ ДР 0122U002310, 2022-2024 рр.)» «Економічні та управлінські засади формування локальної бізнес-екосистеми як інтегрований результат діяльності суб'єктів публічної сфери, підприємництва та торгівлі» (№ ДР:0125U002018, 2025-2027рр) де внесок автора полягає в обґрунтуванні механізму врегулювання конфліктів на основі логістичної координації, концептуальної моделі взаємодії чинників конфліктогенності та адаптації методів багатокритеріальної оптимізації з метою забезпечення менеджменту підприємства інструментарієм мінімізації ризиків деструктивних наслідків протистояння між підрозділами.

Мета й завдання дослідження. *Мета дослідження* полягає у науковому обґрунтуванні й удосконаленні механізмів управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у дистрибуційних системах підприємств на основі поєднання сучасних управлінських концепцій та інструментів логістичної координації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити еволюцію наукових підходів до трактування організаційних конфліктів і уточнити їх функціональну природу з позицій сучасних управлінських концепцій;
- виявити та систематизувати причини й чинники виникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів, обґрунтувавши принцип полікаузальності та розробивши концептуальну модель їх взаємодії;
- виявити вплив організаційного середовища на формування

конфліктогенності у сфері дистрибуції;

- проаналізувати еволюцію управлінських підходів до міжорганізаційної координації та управління конфліктами в організаційних системах, систематизувати основні концепції та виявити їхні обмеження;

- дослідити сутність і напрями управління конфліктами у сфері дистрибуції підприємств та розробити концептуальну рамку внутрішньоорганізаційної логістичної координації;

- розробити алгоритм врегулювання організаційних конфліктів у дистрибуційних системах на основі логістичної координації з використанням багатокритеріальних методів оптимізації;

- проаналізувати поширені проблеми внутрішньоорганізаційної взаємодії у сфері дистрибуції та визначити їх типові джерела;

- розробити підхід до адаптації методів багатокритеріального аналізу для моделювання конфліктних ситуацій між функціональними підрозділами підприємства та визначення оптимальних управлінських рішень;

- розробити практичні рекомендації щодо формування та впровадження моделі логістичної координації у процесі виконання замовлень з метою мінімізації внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері дистрибуції.

Об'єкт дослідження – процеси внутрішньоорганізаційної взаємодії у дистрибуційних системах підприємств, що супроводжуються виникненням і розвитком конфліктних ситуацій.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції, зокрема засоби логістичної координації та багатокритеріального аналізу, спрямовані на мінімізацію їх негативних наслідків і підвищення ефективності функціонування підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження становить системний підхід, який дав змогу розглядати внутрішньоорганізаційні конфлікти як багатовимірне соціально-економічне явище у сфері дистрибуції. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема,

діалектичний метод використано для розкриття сутності конфлікту як процесу, що поєднує конструктивні та деструктивні функції. Історико-логічний та порівняльний аналізи дали змогу дослідити еволюцію управлінських підходів до врегулювання конфліктів і систематизувати їх обмеження. Системно-структурний і факторний аналізи застосовано для виявлення причин та чинників виникнення конфліктів і побудови концептуальної моделі їх взаємодії.

Для формалізації управлінських рішень і розробки алгоритму врегулювання конфліктних ситуацій використано методи моделювання, багатокритеріального аналізу та оптимізації, зокрема метод зважених коефіцієнтів і критерії вибору, за умов невизначеності. Економіко-математичні та логістичні методи забезпечили оцінку альтернатив, узгодження стратегічних і локальних цілей підрозділів та формування практичних рекомендацій щодо логістичної координації. Графоаналітичні прийоми та табличний інструментарій застосовано для наочного представлення отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти Верховної Ради України; постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України; статистичні дані Державної служби статистики України; дані корпоративних звітів підприємств; публікації науковців та практиків, а також власні дослідження автора з управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у дистрибуційних системах підприємств на основі поєднання сучасних управлінських концепцій та інструментів логістичної координації.

Наукова новизна одержаних результатів. Основним науковим результатом дослідження є розвиток теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій з управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у дистрибуційних системах підприємств. До найбільш вагомих результатів дослідження належать такі:

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.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених у дисертації підходів та рекомендацій у діяльності підприємств дистрибуційної сфери для підвищення ефективності внутрішньоорганізаційної взаємодії. Запропоновані алгоритм врегулювання конфліктів на основі логістичної координації, концептуальна модель взаємодії чинників конфліктогенності та адаптовані методи багатокритеріальної оптимізації дозволяють менеджменту формувати обґрунтовані управлінські рішення, які мінімізують ризики деструктивних наслідків протистояння між підрозділами. Використання авторських таблиць і класифікацій сприяє діагностиці проблемних зон організаційної взаємодії, а розроблені практичні рекомендації забезпечують інтеграцію логістичної координації у процес виконання замовлень. Це створює підґрунтя для зростання узгодженості дій персоналу, підвищення рівня задоволеності клієнтів, скорочення витрат на подолання організаційних дисфункцій і загалом зміцнює конкурентоспроможність підприємств у сучасному динамічному ринковому середовищі.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним науковим дослідженням, за результатами якого за авторським підходом сформовано

теоретичні положення, методичні та практичні рекомендації з управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у дистрибуційних системах підприємств на основі поєднання сучасних управлінських концепцій та інструментів логістичної координації. Наукові результати дисертації отримано авторкою самостійно. У працях, що опубліковано у співавторстві, особистий внесок здобувачки зазначено в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення й результати дослідження оприлюднювалися та обговорювалися на міжнародних наукових конференціях:

Публікації. Основні результати дослідження викладено в 9 наукових працях, з яких: 4 – статті в наукових фахових виданнях; 5 – матеріали міжнародних конференцій. Загальний обсяг публікацій 4,34 обл. вид. арк., з яких особисто автору належить 4,01 обл. вид. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 209 сторінки, із них 177 сторінки основного тексту. Робота містить 12 рисунків, 1 таблиць, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 157 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ

1.1 Теоретичні засади дослідження внутрішньорганізаційних конфліктів

У сучасних умовах організаційний конфлікт перестав бути винятковим або аномальним явищем – натомість він набув статусу природного та постійного супутника функціонування будь-якої соціальної або виробничої системи. Його присутність свідчить не лише про наявність проблем, а й про життєздатність організаційної структури, її відкритість до змін, чутливість до внутрішніх та зовнішніх збурень.

Ключовим викликом, для менеджменту стає не уникнення конфлікту як такого, а формування конструктивного ставлення до нього. Замість традиційного сприйняття конфлікту як виключно деструктивного чи дезорганізуючого чинника, дедалі частіше пропонується розглядати його як потенційне джерело розвитку, оновлення та зростання організації. Таке переосмислення конфліктної взаємодії відповідає сучасним управлінським концепціям, що ґрунтуються на ідеях організаційного навчання, адаптивності та стратегічної гнучкості [136, 149].

У цьому контексті важливим є спостереження про те, що конфлікт не лише відображає структурні порушення, а й виконує функцію соціального дзеркала. Він сигналізує про наявність прихованих або відкритих проблем у системі взаємодії, виявляє «вузькі місця» в комунікаціях, в організаційній ієрархії або у сфері розподілу повноважень. Так, конфлікт може:

- вказувати на структурні зони слабкої організаційної доданої цінності, які не лише не стимулюють розвиток, але й пригнічують інновації;

- активувати лідерський потенціал колективу в умовах кризи, мобілізуючи приховані ресурси згуртованості, ініціативи та солідарності;
- сприяти глибшому розумінню внутрішніх суперечностей, які зазвичай залишаються невиявленими у стабільних умовах;
- підвищувати рівень обізнаності та інформаційної відкритості, адже конфлікт часто супроводжується активізацією обміну думками, ідей та альтернативних бачень.

З філософської точки зору конфлікт є втіленням діалектичного протиріччя, в основі якого – напруга між існуючим порядком речей і потенціалом змін. Саме тому він виконує в організаційному середовищі роль імпульсу до оновлення, що зближує його із поняттям розвитку через кризу (через «точку біфуркації» в термінах синергетики).

Однак слід зауважити, що вітчизняна наукова традиція досі не виробила глибоко вкоріненої концепції природи організаційного конфлікту, яка б дозволяла розглядати його не лише як предмет регуляції, а як самостійне системне явище. Основна увага здебільшого зосереджена на технологіях управління конфліктом, тоді як вивчення його природи – причинної багатшаровості, соціокультурних аспектів, символічних рівнів взаємодії – залишається фрагментарним.

Варто наголосити, що один і той самий конфлікт у різних умовах або за участі різних суб'єктів може мати діаметрально протилежні наслідки. Вирішальними в цьому контексті є, з одного боку, тип конфліктної взаємодії (ціннісний, інтересовий, ролевий тощо), а з іншого – поведінкові стратегії учасників (конкуренція, співробітництво, ухилення, пристосування, компроміс). Комбінація цих чинників визначає вектор конфлікту – від руйнівного до конструктивного.

Питання природи та ролі конфліктів в організаціях пройшло значну трансформацію від початку XX століття до сьогодення, відображаючи зміну управлінських парадигм і поглиблення розуміння соціально-психологічних процесів у колективах. Еволюція поглядів на природу та роль організаційного

конфлікту відображає глибокі зміни у наукових уявленнях про організацію як соціальну систему. Від початкового сприйняття конфлікту як небажаного відхилення, що порушує стабільність і дисципліну, управлінська думка поступово перейшла до розуміння його як неминучого та потенційно корисного елементу організаційної динаміки. Цей шлях включав кілька концептуальних етапів, кожен з яких був зумовлений розвитком управлінських теорій, соціологічних і психологічних підходів, а також практичним досвідом менеджменту. Найбільш виразно ці зміни простежуються у таких історичних періодах:

1. Класична школа менеджменту (кінець XIX – 1930-ті роки). Представники класичної та наукової шкіл управління – Ф. Тейлор [148], А. Файоль [89], М. Вебер [156] – розглядали конфлікт як аномалію, що свідчить про неефективність управління чи порушення дисципліни. У цей період домінувала ідея раціональної організації праці, де всі процеси можна оптимізувати так, щоб уникнути зіткнень інтересів. Конфлікт ототожнювався з негативним відхиленням і мав бути усунутий адміністративними методами, часто через жорсткий контроль та стандартизацію.

2. Неокласичний (людських відносин) підхід (1930–1950-ті роки). Завдяки роботам Е. Мейо [123, 124] та дослідженням Хоторнського експерименту [140] з'явилося розуміння, що міжособистісні відносини та соціальний клімат мають вирішальне значення для продуктивності. Конфлікт почали сприймати як наслідок незадоволених соціальних і психологічних потреб працівників. Замість повного придушення пропонувалося мінімізувати ймовірність конфліктів через поліпшення комунікацій, мотивації та умов праці.

3. Традиційний підхід до конфлікту (до 1960-х років). Попри досягнення школи людських відносин, у більшості менеджерських практик панувало переконання, що конфлікт має переважно деструктивний характер і заважає досягненню організаційних цілей. Основний акцент робився на попередженні та усуненні конфліктів через формалізацію правил, ієрархічний контроль і дисциплінарні заходи [120].

4. Поведінкова революція та новий погляд (1960–1970-ті роки). З розвитком поведінкових наук (Р. Лайкерт [116, 117], К. Арджиріс [68, 69], К. Томас [149, 150], М. Афзалур Рахім [137]) відбулася переоцінка конфлікту: його почали розглядати як природний і неминучий елемент організаційного життя, який може мати як негативні, так і позитивні наслідки. З'явилася концепція «керованого конфлікту», згідно з якою завдання менеджера полягає не у придушенні, а в регулюванні конфліктної взаємодії з метою отримання конструктивних результатів.

5. Системний підхід (1970–1990-ті роки). На хвилі розвитку загальної теорії систем і синергетики конфлікт стали розглядати як невід'ємний механізм саморегуляції організації, що відображає напруження між підсистемами. Дослідники (Л. Козер [76, 727, М. Дойч [82], Л. Понді [133, 134]) акцентували увагу на багаторівневому аналізі – від індивідуальних до міжорганізаційних конфліктів – та на ролі зворотного зв'язку у їхньому розвитку.

6. Сучасні інтегративні концепції (1990-ті роки – сьогодення). Сучасні підходи поєднують елементи поведінкової, системної та культурологічної перспектив. Конфлікт розглядається як багатовимірний феномен, що охоплює структурні, психологічні, комунікативні та культурні компоненти. Зросла увага до міжкультурних аспектів (Г. Гофстеде [100, 101], Ф. Тромпенаарс [152]), конфліктної компетентності керівників, медіації та альтернативного вирішення спорів (ADR). У менеджменті сформувалося розуміння, що контрольований рівень конфліктності може стимулювати інновації, адаптивність і розвиток організацій.

З метою системного аналізу впливу конфліктів на організаційну динаміку доцільно розглядати конфлікт як багатовимірне явище, в якому одночасно переплітаються емоційні, структурні, поведінкові та інформаційні компоненти. Такий підхід дозволяє не лише краще розуміти природу конфліктних ситуацій, але й визначати ефективні методи їхнього регулювання. У зв'язку з цим логічним є подання наслідків конфліктів у вигляді типологізованої системи – із виокремленням позитивної та негативної спрямованості організаційного

конфлікту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Спрямованість конфлікту в організації

Функція конфлікту	Позитивна спрямованість конфлікту	Негативна спрямованість конфлікту
Активізація соціальних зв'язків	Динамічність та мобільність у взаємодії співробітників; посилення узгодженості у досягненні цілей, функціонального та соціального партнерства	Неузгодженість дій у команді; зниження зацікавленості у загальному успіху/починаннях; формування додаткових бар'єрів
Інтеграція персоналу	Розрядження напруженості у відносинах; погодження індивідуальних та колективних інтересів; освіта та консолідація формальних та неформальних груп; поглиблення та стабілізація спільних інтересів	Ослаблення організованості та єдності у колективі; порушення балансу інтересів між окремими особами та групами; несумлінне ставлення до справи та прагнення до вигоди, егоїзм
Інновація, сприяння творчій ініціативі	Підвищення активності та мотивації до роботи; стимулювання зростання кваліфікації; сприяння творчості, новим та оптимальним рішенням	Створення додаткових перешкод трудової та соціальної активності; придушення ділового настрою, ентузіазму та творчої ініціативи; уникнення альтернативних рішень
Інформація про організацію та персонал	Підвищення рівня обізнаності працівників щодо стану справ у організації; знаходження «спільної мови»	Посилення недружньої поведінки; ухиляння від співробітництва; перешкоди діалогу, обміну думками
Перетворення ділових відносин	Створення здорового соціально-психологічного клімату; утвердження шанобливого ставлення до праці та ділової підприємливості; підвищення рівня взаємної довіри	Погіршення морально-психологічної атмосфери; ускладнення процесу відновлення ділових відносин та партнерського співробітництва
Профілактика протиборств	Врегулювання розбіжностей на взаємній основі; послаблення конфронтації у соціально-трудових відносинах	Нагнітання напруженості та ворожості; ухиляння від примирливих процедур
Сигналізація про осередки соціальної напруженості	Виявлення невирішених проблем та стимулювання роботи; виявлення недоліків умов праці; реалізація потреб, інтересів та цінностей колективу	Різке вираження невдоволення діями адміністрації; протест проти зловживань окремих посадових осіб; наростання незадоволеності працею

Організаційний конфлікт – це не просто взаємне протистояння інтересів, а цілісне соціальне утворення, в межах якого одночасно співіснують протилежні тенденції: деструктивна і конструктивна. У своїй сутності він є поліфункціональним явищем, що вбирає в себе ознаки структурної напруги,

поведінкової активності, емоційної взаємодії, а також соціально-психологічного напруження між індивідами або групами в межах організації.

Важливо усвідомити, що конфлікт не є ні однозначним злом, ні безумовним благом – його характер залежить від внутрішніх і зовнішніх обставин, інституційного контексту, рівня культури взаємодії та самої організаційної динаміки. Саме ця амбівалентність конфлікту – його здатність генерувати як руйнівні, так і інноваційні наслідки – ускладнює реакцію на нього. В управлінській практиці це часто провокує пасивну, унікальну поведінку керівників, які не вбачають у конфлікті цінності, а лише загрозу. Така захисна реакція є своєрідною «економією емоційного ресурсу», способом уникнення емоційного вигорання або ескалації.

Наслідки конфлікту не є сталими чи передбачуваними – вони формуються під впливом цілої низки змінних: об'єктивних (наприклад, характер розподілу ресурсів, функціональні ролі, рівень формалізації внутрішніх процесів) і суб'єктивних (особисті установки учасників, стиль комунікації, рівень емоційного інтелекту). Різниця між активними і пасивними учасниками, їхньою схильністю до опору чи взаємодії, також значною мірою детермінує як масштаб, так і траєкторію конфлікту. Зрештою, не сам конфлікт є загрозою, а те, як його проживають, як його осмислюють і які значення йому надають сторони.

Проте ухилення від розв'язання конфлікту, особливо якщо йдеться про його глибинні або системні прояви, здатне призводити до небезпечних наслідків: формування атмосфери фрустрації, втрати мотивації в колективі, хронічного зниження продуктивності, емоційної втоми персоналу та навіть до деструкції організаційної культури. У такому випадку конфлікт із латентного чинника перетворюється на каталізатор дезорганізації.

Перш за все, варто звернутися до онтологічного виміру конфлікту, який окреслює його як внутрішньо притаманний організаційній системі процес. Конфлікт постає не як аномалія, а як вияв діалектичного протиріччя між стабільністю та зміною. У цьому сенсі організаційний конфлікт є реакцією системи на нерівновагу, способом адаптації до нових умов або результатом

накопичених структурних деформацій. Саме така інтерпретація дозволяє бачити в конфлікті не лише ризик, а й потенціал до оновлення.

Безпосереднім проявом конфлікту є поведінка його учасників, що формує поведінковий вимір. Різні стратегії реагування – уникнення, протидія, компроміс, співпраця чи поступка – визначають інтенсивність, тривалість і наслідки конфліктної ситуації. Ці моделі поведінки є не стільки результатом раціонального вибору, скільки похідною від попереднього досвіду, емоційного стану, інституційної підтримки та внутрішніх переконань учасників. Відтак, поведінкові реакції задають конфлікту його динамічний профіль.

Важливою площиною конфліктної взаємодії є комунікативний вимір, який охоплює якість обміну інформацією, наявність комунікативних бар'єрів, спотворення змісту або недовіру до джерела. Конфліктна ситуація часто виникає не через реальні суперечності інтересів, а через хибну інтерпретацію, маніпуляцію, мовчання або приховування інформації. Таким чином, поведінка мовлення, канали комунікації, контекст повідомлень мають вирішальне значення для конфліктогенності середовища.

Ще однією складовою природи конфлікту є структурний вимір, який пов'язаний із внутрішньою архітектонікою організації. Рольові неузгодженості, функціональні перекриття, надмірна централізація або невизначеність у розподілі відповідальності створюють постійне підґрунтя для напруги. У такому контексті конфлікт – це сигнал, що організаційна структура не відповідає реальній логіці процесів, які в ній відбуваються.

У свою чергу, емоційно-психологічний вимір дозволяє побачити, як особистісні характеристики, рівень емоційної стабільності, стресостійкість і культура спілкування впливають на виникнення та розгортання конфлікту. Емоції – гнів, образа, страх або байдужість – можуть як стимулювати пошук рішень, так і блокувати будь-яку взаємодію. Індивідуальні реакції часто перевершують раціональні аргументи за силою впливу, формуючи конфліктну ситуацію на суб'єктивному рівні ще до її об'єктивації.

Поряд з цим, необхідно враховувати інституційний вимір, що відображає

рівень формалізації конфліктних процесів, наявність процедур апеляції, справедливих правил і легітимних механізмів регулювання. Якщо організація не має прозорої політики щодо конфліктних ситуацій або якщо співробітники не довіряють цим механізмам, конфлікти набувають латентного, підривного характеру. Навпаки, наявність чітких, прийнятих усіма процедур сприяє деперсоналізації конфлікту та фокусуванню на суті проблеми.

Нарешті, культурно-ціннісний вимір окреслює вплив організаційної культури, колективної пам'яті, неформальних норм і очікувань. У кожному трудовому колективі є негласні правила того, що вважається прийнятним або недопустимим у поведінці [40]. Саме ці цінності визначають, чи стане конфлікт майданчиком для відкритого діалогу, чи буде придушений через страх перед репресіями або ізоляцією.

Таким чином, організаційний конфлікт є багатосаровим соціальним конструктором, у якому переплітаються суб'єктивні мотивації, структурні обмеження, емоційна напруга, культурна спадщина та інституційні механізми. Його аналіз, у межах семи ключових вимірів дозволяє не лише краще зрозуміти природу конфліктів у конкретній організації, а й вийти на рівень стратегічного осмислення організаційної взаємодії як такої. Такий підхід створює підґрунтя для глибшого розуміння конфліктогенності сучасного трудового середовища та формування нової культури управління складністю.

1.2 Причини та чинники виникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів

Структура детермінант організаційного конфлікту є надзвичайно багатосаровою. Для аналітичного осмислення доцільно виокремити кілька головних груп чинників, що зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій у межах організаційного середовища. Залежно від природи походження, ці причини можна класифікувати як:

- 1) фактори, пов'язані з організаційно-трудовим процесом;

2) психологічно-комунікативні чинники;

3) індивідуально-рольові суперечності в системі взаємин між працівниками та структурними підрозділами.

Група трудових (технологічно-організаційних) чинників формується переважно внаслідок об'єктивних особливостей виробничої діяльності. Як зазначає О. М. Помаз, конфлікти виникають тоді, коли порушується основна функціональна мета трудової взаємодії – ефективне досягнення результатів праці [51]. Наприклад, технологічна взаємозалежність між працівниками створює ситуацію, коли збої або помилки одного працівника безпосередньо позначаються на роботі інших. У такому разі навіть незначні відхилення можуть викликати напругу, невдоволення та конфліктну взаємодію.

До цієї ж групи слід віднести ситуації, коли управлінські або ресурсні проблеми, що належать до компетенції вищих рівнів ієрархії, «спускаються» на горизонтальний рівень – тобто розв'язання інституційних проблем перекладається на рядових співробітників. Прикладами можуть бути: нестача обладнання, невчасне постачання ресурсів або відсутність чітких регламентів розподілу обов'язків.

Іще одним поширеним джерелом конфлікту в цій площині є порушення у функціональній взаємодії між керівниками та підлеглими: коли або керівник не забезпечує умов для ефективного виконання завдань, або ж підлеглі ігнорують інструкції, вважаючи їх необґрунтованими, несправедливими чи надмірно формалізованими.

Друга група чинників обумовлена суб'єктивною природою людських взаємин і належить до психосоціального рівня конфліктогенності. Вона охоплює такі явища, як:

- несумісність темпераментів і характерів;
- різниця у стилях спілкування;
- схильність до емоційних реакцій або агресивного захисту своєї позиції;
- брак емпатії, саморефлексії або комунікативної гнучкості.

Усе це створює підґрунтя для появи міжособистісних конфліктів, які

можуть трансформуватися в системні, особливо якщо залишаються нерозв'язаними або ігноруються. Нерідко саме психологічна несумісність працівників ускладнює командну взаємодію та породжує напруження, яке раціонально не пояснюється, але суб'єктивно переживається як несправедливість, неприйняття або дискримінація.

Третій комплекс причин стосується конфліктів, що виникають унаслідок рольових невідповідностей та невизначеності очікувань у системі «керівництво – підлеглі». Працівники можуть мати різні уявлення про свою роль у колективі, а також про обов'язки інших, що призводить до зіткнення інтерпретацій, перекладання відповідальності або невдоволення організаційною ієрархією.

Особливо гостро рольові конфлікти проявляються тоді, коли працівники не приймають організаційних норм – через їхню неформальність, змінність, подвійні стандарти або нечіткість. Конфліктність у таких випадках може бути обумовлена не злим наміром чи порушенням дисципліни, а глибинною розбіжністю між очікуваним і дійсним – як у змісті праці, так і в системі цінностей організації.

Усі ці чинники можуть діяти як ізольовано, так і в комбінації, посилюючи загальний рівень конфліктогенності. Конфлікт у такому разі набуває характеристик багатофакторної системи з перехресними детермінантами. З одного боку, це ускладнює його передбачуваність, з іншого – відкриває можливості для системного аналізу, з урахуванням усіх шарів: технологічного, соціального, комунікативного, особистісного та ціннісного.

Таким чином, організаційний конфлікт постає як багатовимірне соціальне явище, глибоко вкорінене в структуру повсякденної професійної взаємодії. Його виникнення – не випадковість, а вираження напруги між різними рівнями організаційного життя: між цілями і засобами, між правилами і очікуваннями, між структурою і поведінкою.

Для вироблення релевантного інструментарію управління конфліктом необхідно концептуально розкласти організаційний конфлікт за базовими складовими (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Організаційний конфлікт із концептуальної позиції

Базові складові організаційного конфлікту	Елементи
Компонентна структура	Мотиваційний; когнітивний; вольовий; емоційний
Структурні елементи	Причини / ситуація; стратегія поведінки; динаміка / прогноз
Внутрішньоорганізаційні каталізatori	Впровадження інновацій; недосконалість комунікаційних каналів; недостатність ресурсів; похибки в управлінні
Організаційний фон	Якість виробничих процесів; характер взаємодії персоналу; робочі місця; ставлення до робочого часу; мікроклімат у колективі
Сприймається рівень конфлікту	Інтелектуальні здібності; самоконтроль/рефлексія; соціальний досвід; досвід переговорів
Культура вирішення конфлікту	Готовність менеджменту почути персонал; органи самоврядування / спеціальні комісії; глибинне формулювання проблеми; інформаційна культура; внутрішньоорганізаційні практики / інституційні механізми роботи з конфліктом

Із досвіду зарубіжних практик дедалі більшої актуальності набуває ідея розгляду організаційного конфлікту не лише як ситуаційного феномена, а як елементу системної взаємодії в межах інституційної структури організації. Конфлікт трактується як невід’ємна частина соціального партнерства, в якому ключове значення набуває не протистояння позицій, а пошук взаємоприйняттого балансу інтересів.

У багатьох організаціях за кордоном уже сформувалися сталі підходи до конфлікту, що передбачають наявність чітко окресленої процедури його вирішення. Така процедура виконує не лише регуляторну функцію, а й слугує інструментом символічної легітимації – тобто забезпечення відчуття справедливості, прозорості та визнаності конфліктного процесу з боку всіх учасників. Вона може навіть виходити за межі формального права, якщо базується на загальному консенсусі й етичному схваленні з боку колективу.

Одним із критичних елементів конструктивного осмислення конфлікту є структурування учасників навколо реальних інтересів, а не поверхових або риторичних позицій. Важливо виокремлювати: хто саме є стороною конфлікту, яку силу впливу має кожен суб’єкт, і які ресурси стоять за заявленими вимогами. Такий підхід дозволяє розрізнити емоційний і раціональний рівні конфлікту,

мінімізуючи ризик ескалації та персоніфікації протистояння. Конфлікт як форма напруження не має стати приводом до дегуманізації опонента чи розширення кола ворожості – його слід локалізувати у конкретному предметному полі.

Комунікація в межах конфліктного процесу має бути максимально відкритою, фактологічною та орієнтованою на довіру. Інформаційний дефіцит або маніпуляція даними значною мірою підсилюють ескалацію, тоді як прозорий обмін інформацією сприяє деескалації та взаєморозумінню [6].

Варто наголосити, що незважаючи на уявну цілісність конфлікту як явища, його завжди можливо концептуально та аналітично розкласти на складові. Така декомпозиція дозволяє виявити точки дотику між сторонами, окреслити зони потенційного компромісу й ті питання, в яких консенсус цілком досяжний. Це знижує ризик ототожнення учасників із самою суттю конфлікту – небезпечної помилки, що може призвести до затяжного протистояння. Важливо усвідомлювати, що конфлікт – це не війна особистостей, а тимчасове зіткнення інтересів або уявлень, і як таке воно повинне бути концептуально обмежене в часі, предметності й емоційному впливі.

Окрему увагу варто приділити темпоральному виміру конфлікту. Швидке реагування й інституційна локалізація конфліктного процесу дозволяють уникнути його розростання, хроніфікації та інституціоналізації. Навпаки, затягування розв'язання, ігнорування або формальне «заморожування» конфлікту перетворює його на прихований, латентний ризик – джерело вторинного напруження, недовіри або саботажу.

Конфлікт завжди має поліфакторну природу. У цьому контексті доречно згадати принцип полікаузальності – необхідності врахування множинності чинників та їх взаємодії у формуванні конфліктної ситуації.

Принцип полікаузальності у дослідженні організаційних конфліктів ґрунтується на визнанні того факту, що у більшості випадків поява конфліктної ситуації є результатом взаємодії не однієї, а кількох причин, які діють одночасно та взаємно підсилюють або модифікують вплив одна одної. Згідно з цією концепцією, навіть незначні за силою чинники можуть призвести до ескалації

протиріч, якщо вони діють у сукупності та взаємодіють у межах однієї організаційної системи. У такому контексті конфлікт розглядається не як наслідок окремого інциденту чи однієї помилки в управлінні, а як прояв комплексного впливу структурних, психологічних, комунікативних та зовнішніх факторів.

Важливо підкреслити, що у практичному вимірі принцип полікаузальності вимагає від дослідника чи менеджера комплексного підходу до діагностики конфлікту. Ігнорування хоча б одного з ключових чинників може призвести до помилкової оцінки ситуації та вибору неефективної стратегії її вирішення. Це означає, що замість пошуку єдиної «основної причини» необхідно аналізувати весь спектр обставин, які формують конфліктне середовище. Такий підхід особливо актуальний в умовах складних організаційних структур, де переплітаються економічні, соціально-психологічні та управлінські аспекти діяльності.

Наприклад, конфлікт між відділом продажів і складським підрозділом може виникати не лише через технічні або логістичні проблеми, а й через низку взаємопов'язаних чинників. Серед них можна виділити недостатній рівень товарних запасів, що є наслідком збоїв у постачанні; відсутність оперативної інформації про наявність продукції; а також недосконалу систему преміювання, яка стимулює працівників відділу продажів збільшувати обсяги замовлень без урахування реальних можливостей складу. Кожен з перелічених чинників окремо, ймовірно, не призвів би до конфлікту, проте їхнє одночасне існування створює ситуацію, коли обіцянки клієнтам не можуть бути виконані, що, у свою чергу, спричиняє взаємні звинувачення та загострення внутрішніх відносин.

Інший показовий приклад можна спостерігати у міжособистісних конфліктах у проектних командах. Тут поєднання кількох умов – нечіткість посадових інструкцій, конкуренція за участь у престижному або фінансово вигідному проєкті та відсутність чітко визначеної процедури ухвалення рішень у команді – створює підґрунтя для виникнення непорозумінь. Внаслідок цього працівники починають відстоювати власні інтереси не лише у професійній, а й у

особистісній площині, що ускладнює координацію дій та призводить до зниження ефективності командної роботи.

Ще один приклад стосується міжорганізаційних конфліктів у межах логістичних ланцюгів. Ситуація може загостритися, якщо одночасно відбуваються зміни митних правил, підвищуються тарифи перевізників та спостерігаються технічні збої у роботі прикордонних пунктів [7]. Кожен із цих факторів сам по собі вже є потенційним джерелом ускладнень, але їхній сукупний вплив призводить до значних затримок у постачанні товарів, фінансових втрат та висування взаємних претензій між партнерами по ланцюгу постачання.

Принцип полікаузальності дає змогу пояснити, чому деякі конфлікти розвиваються стрімко та набувають масштабного характеру навіть за відсутності однієї домінуючої причини. Усвідомлення цього принципу дозволяє менеджерам формувати багаторівневі стратегії запобігання та врегулювання конфліктів, спрямовані не лише на усунення безпосередніх проявів проблеми, а й на нейтралізацію комплексу взаємопов'язаних чинників, що створюють підґрунтя для її виникнення.

Для наочності взаємодії чинників, що одночасно формують конфліктну ситуацію, нижче наведено узагальнену модель їхнього поєднання та впливу на інтенсивність конфлікту (табл. 1.3)

Усередині будь-якої організації, окрім формальних управлінських інструментів, функціонують інституційні та неформальні структури – внутрішні норми, ритуали, практики, культурні очікування. Усі вони разом формують конфліктогенну або антиконфліктну екосистему, у якій протистояння або згладжується, або набирає загрозливої інерції. Неефективна система внутрішньої взаємодії, нечіткі межі відповідальності або брак механізмів рефлексії неминуче трансформують окремий конфлікт у фактор організаційної деградації.

Таблиця 1.3

Модель взаємодії чинників, що підсилюють конфлікт

Фактор 1	Фактор 2	Фактор	Механізм	Приклад конфлікту
----------	----------	--------	----------	-------------------

		3	взаємопосилення	
Недостатній рівень комунікації між підрозділами	Нечіткий розподіл функцій	-	Інформаційні прогалини призводять до подвійного виконання завдань або їх невиконання; відсутність чітких меж відповідальності підвищує рівень взаємних звинувачень	Конфлікт між відділом продажів та складом через невчасне інформування про залишки товару
Конкуренція за обмежені ресурси	Недосконала система мотивації	-	Боротьба за ресурси супроводжується сприйняттям несправедливості у винагородах, що підсилює емоційне напруження	Конфлікт у проектній команді за право використовувати ключове обладнання
Зміни у зовнішньому середовищі (нові регуляції)	Збільшення витрат	Технічні збої	Одночасна дія зовнішніх і внутрішніх стрес-факторів призводить до перевантаження системи управління і швидкої ескалації	Конфлікт між постачальником і замовником через зрив термінів поставок
Високе навантаження на персонал	Низький рівень психологічної підтримки	-	Перевтома і відсутність підтримки з боку керівництва роблять працівників більш чутливими до дрібних непорозумінь	Конфлікт у колективі через розподіл змін у пікові періоди

Особливо вразливою до конфліктів є організаційна культура в умовах змін, інновацій та реструктуризації. Впровадження нових технологій, перерозподіл повноважень, перегляд процедур або ціннісних орієнтацій ставлять працівників перед необхідністю не лише адаптуватися до нових умов, а й переосмислити власне місце в організації. Це супроводжується підвищенням рівня тривожності, зростанням невизначеності, а отже – створює сприятливий ґрунт для виникнення конфліктів.

Нарешті, варто окремо підкреслити, що організаційний конфлікт – це не лише результат, а й індикатор стану організаційного середовища. Він чутливо відображає внутрішні перекоси, невідповідність між очікуваннями й реальністю, а також реакції на зміну правил гри. Тому вивчення природи конфлікту – це водночас діагностика і профілактика глибших кризових явищ, які не завжди виявляються одразу, але зрештою визначають динаміку й життєздатність

організаційної системи.

Безпосередніми чинниками організаційних конфліктів у системі дистрибуції товарів є порушення у функціональній взаємодії між підрозділами, недоліки в інформаційному забезпеченні, особистісні чи поведінкові суперечності, а також технічні обмеження у реалізації дистрибуційних процесів. Проте на їх прояв істотно впливають системні умови, які можуть підсилювати або послаблювати конфліктогенність. Фактори відіграють роль фону, що визначає рівень конфліктогенності організаційного середовища та ефективність комунікації між функціональними підрозділами [53].

Організаційний конфлікт може бути посилений чи ослаблений певним набором факторів. Так звані «блокуючі» фактори часто можуть стати причиною неможливості врегулювання конфліктної ситуації (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори впливу на розвиток організаційного конфлікту

Фактори, які послаблюють організаційний конфлікт	Фактори, які посилюють організаційний конфлікт
Лояльність та корпоративна гордість	Емоційно-психологічні фактори (страхи)
Мотивація «корпоративних гравців» дотримуватись дисципліни заради успіху команди в цілому	Зовнішні умови (відсутність кооперації та довіри, деспотичність керівництва)
Підпорядкування особистих інтересів інтересам фірми	Індивідуальні особливості особистості
Рівень добровільної, а не примусової співпраці у колективі	Культура мислення (практицизм на шкоду чуття, інтуїції)
	Сприйняття проблеми (нездатність подивитись на проблему під різними кутами (стереотипи))

Дослідження Європейської Бізнес Асоціації [65] свідчать, що переважна більшість організаційних конфліктів – до 85% – розв’язуються не шляхом формального втручання, а за допомогою позаюрідичних, неформалізованих форм взаємодії. Це дозволяє говорити про фундаментальну соціальну природу конфлікту, яка виходить за межі нормативно-правової регламентації і виявляється в площині міжособистісних, групових, етичних та культурних координат.

1.3 Вплив організаційного середовища на конфліктогенність у сфері дистрибуції

У контексті вищевикладеного важливо звернути увагу на ключову роль керівника не лише як виконавця адміністративної політики, а як посередника в соціальному полі організації. Як підкреслюють Д. Гоулман [94] та Е. Шайн [143], саме керівник значною мірою визначає емоційний клімат у колективі, задає межі допустимої поведінки в умовах конфлікту та впливає на стиль взаємодії між працівниками. Йдеться не тільки про функціональне управління, а передусім про здатність лідера підтримувати рівновагу між формальною владою та неформальним авторитетом, поєднуючи управлінську доцільність із гуманістичним підходом до взаємодії.

У зв'язку з цим дедалі більше уваги привертає поняття конфліктної компетентності – специфічного соціально-психологічного ресурсу, що дозволяє не уникати, а проживати конфліктну ситуацію з максимальною гнучкістю, зберігаючи продуктивну взаємодію. Конфліктна компетентність – це складне інтегративне утворення, до якого входять: рефлексивна культура, суб'єктна позиція, емоційна саморегуляція, широке володіння стратегіями поведінки в умовах суперечностей, а також «Я-компетентність» – здатність до самоусвідомлення в соціальній ситуації [46].

Іншими словами, конфліктна компетентність – це не просто набір технік чи алгоритмів поведінки, а глибинна особистісна властивість, яка виступає ціннісно-мотиваційним ядром індивіда та дозволяє утримувати суперечність у відкритій, але конструктивній формі. У цьому контексті конфлікт не розглядається як «помилка системи», а як прояв її здатності до адаптації, саморефлексії та оновлення. Саме тому особливої актуальності набувають дослідження конфліктної компетентності як складової комунікативної компетентності (Л. А. Онуфрієва, С. О. Ренке [44]), як професійно значущої риси фахівця (Г. Ю. Вошколуп, Н. Є. Завацька, О. О. Смирнова, Ю. І. Ахтирська [8, 14]) та як однієї з провідних умов ефективності управлінської діяльності. На

думку Л. А. Дзяка, В. В. Єхалова, А. Г. Сірко [11], конфліктна компетентність охоплює здатність підтримувати протиріччя в продуктивній формі, розрізняти глибинні й поверхневі суперечності та реалізовувати стратегії конструктивної взаємодії з урахуванням контексту, динаміки ситуації та характеристик учасників.

Конфліктна взаємодія – це не лише протиріччя між людьми, а прояв більш глибоких структурних залежностей усередині організації [23]. У складних, багаторівневих системах функціонування жоден елемент не є ізольованим: кожна помилка, затримка або неузгодженість на одному рівні автоматично впливає на інші. Цей феномен можна описати як ефект мікросистемної взаємозалежності: у структурі, де один керівник відповідає за координацію кількох підрозділів, а нижчі організації є чітко підзвітними вищим, навіть локальний конфлікт може ініціювати системне розбалансування.

У реальності це проявляється, наприклад, тоді, коли менеджер виробничої ланки пояснює низькі показники відсутністю своєчасного логістичного забезпечення, а керівник логістичного підрозділу, своєю чергою, покладає провину на неефективність кадрової служби. Це створює ефект взаємного делегування відповідальності, який блокує не лише вирішення конкретного завдання, але й руйнує довіру як основу співпраці.

У цьому світлі конфлікт в організації виконує ще одну надзвичайно важливу функцію – сигнальну, або діагностичну. Він виявляє ті структурні або комунікативні збої, які за відсутності відкритого протистояння могли б залишатися прихованими, але водночас генерувати деструктивну енергію. Замість того щоб витісняти конфлікти як «загрозу», організаційна культура має їх аналізувати як ресурс для переосмислення й вдосконалення внутрішньої взаємодії.

Нами систематизовано сукупність уявлень, принципів і методів у площині конфліктного управління. Складена карта вирішення організаційного конфлікту допоможе цілеспрямовано управляти конфліктними ситуаціями починаючи зі стадії профілактичних процедур (Додаток А).

Розгляд організаційного конфлікту як складного соціального явища вимагає відмови від редукціоністських моделей, що зводять його лише до порушення комунікації чи управлінського дефіциту. Натомість сучасна наукова думка пропонує багатовимірне трактування конфлікту як феномену, що охоплює одночасно структурні, психологічні, інституційні, культурні й поведінкові виміри. Це дозволяє не лише краще розуміти логіку виникнення та розгортання конфліктів, а й виявляти приховані механізми напруження у внутрішньоорганізаційному середовищі.

Як свідчить багатовимірний аналіз природи організаційного конфлікту, цей феномен не виникає стихійно або раптово, а є наслідком довготривалих тенденцій у внутрішньому середовищі організації. Саме тому профілактика конфліктів повинна розглядатися не як набір реактивних інструментів, а як проактивна стратегія формування такого організаційного ландшафту, в якому рівень конфліктогенності зведено до мінімуму. Йдеться про створення середовища, у якому суперечності не усуваються примусово, а структурно знижуються через узгодженість цінностей, норм, ролей і стимулів.

У цьому контексті можна виокремити три ключові напрямки профілактичної діяльності:

1. Формування організаційної культури як системи смислів, норм і цінностей. Однією з найпотужніших антиконфліктних сил у межах організації є її культура – той глибинний рівень, на якому відбувається неформальне узгодження очікувань, поведінки й міжособистісних контактів. Профілактика конфліктів у цій площині передбачає: формування та підтримання конструктивних традицій (на основі відкритого діалогу, поваги до різноманіття, солідарності); справедливий розподіл обов'язків і ресурсів, що формує відчуття рівноваги в системі; гуманістичний підхід до організації праці – від дизайну робочих просторів до врахування людських потреб у психологічній безпеці; інституційне закріплення цінностей причетності, підтримки, професійного зростання; забезпечення збалансованої взаємодії між формальними й неформальними структурами, що дозволяє уникати подвійних стандартів і

прихованих ієрархій.

Організаційна культура, орієнтована на розвиток, відкритість та взаємоповагу, не усуває конфлікт, але трансформує його у форму регульованої різноманітності, у якій опозиційність слугує засобом оновлення, а не загрозою стабільності.

2. Кадрова політика як інструмент зміцнення соціальної узгодженості. Джерелом багатьох конфліктів є не стільки несумісність інтересів, скільки несумісність типів особистостей, неадекватна розстановка кадрів або невизначеність посадових ролей. Тому кадрова політика має розглядатися як стратегічний ресурс зниження конфліктності. Це передбачає: структурну відповідність персоналу тим завданням, які стоять перед організацією; системний підхід до добору кадрів із урахуванням не лише професійної кваліфікації, а й психологічної сумісності, ціннісної орієнтації та комунікативної культури; чітке окреслення повноважень, відповідальності й ролей, що дозволяє уникати подвійного тлумачення обов'язків; розвиток персоналу, інвестування в його кваліфікацію, психологічну зрілість і вміння працювати в команді; підтримка особистісного зростання, що стимулює мотивацію до самореалізації замість деструктивної конкуренції.

Таким чином, кадрова робота виступає фундаментом для побудови гармонійної, цілісної, збалансованої системи взаємодії.

3. Формування організаційної поведінки як практики регульованої взаємодії. На рівні повсякденної практики профілактика конфліктів вимагає формування таких умов, у яких продуктивна поведінка є не випадковою, а структурно закріпленою. Сюди належать: економічна система стимулів, що підтримує ініціативу, співпрацю, колективну відповідальність; справедлива система винагород, яка не створює відчуття дискримінації або фаворитизму; поєднання формальних і неформальних регуляторів поведінки, які взаємно підсилюють одне одного, закріплюючи бажані моделі взаємодії; інформаційна політика, яка гарантує відкритість, зворотний зв'язок, доступ до стратегічної інформації; повага до гідності співробітника у стилі управління, який базується

на діалозі, а не примусі.

Зрештою, організаційна поведінка формується не лише через інструкції, а через приклади, норми, традиції – тобто через усю тканину повсякденного життя організації. У такій системі конфлікт стає не «зривом», а формою коригування – сигналом до змін, а не загрозою руйнування.

Таким чином, профілактика організаційних конфліктів – це не окрема управлінська функція, а інтегрована характеристика організаційної зрілості. Вона реалізується через цілісну роботу з культурою, персоналом і щоденною поведінкою, створюючи умови, за яких напруження не накопичується у вигляді латентної ворожості, а трансформується у рушійну силу розвитку. Питання не в тому, щоб уникнути конфлікту, а в тому, щоб організація була до нього готовою – системно, етично, зріло.

У сфері дистрибуції товарів виникнення організаційних конфліктів пояснюється дією широкого спектра чинників, серед яких можна виокремити як внутрішньосистемні, так і власне внутрішньоорганізаційні детермінанти. Для впорядкування основних джерел суперечностей доцільно розподілити їх на чотири узагальнені категорії: організаційні [130], інформаційні [135], поведінкові [91] та технологічні [126]. Така класифікація створює підґрунтя для глибшого аналізу причин напруження у взаємодії підрозділів, що залучені до забезпечення процесів дистрибуції.

1. Організаційні чинники. До цієї групи відносяться проблеми, пов'язані зі структурою управління підприємством, специфікою розподілу функціональних обов'язків та якістю управлінських процедур. Серед них: нечіткість у визначенні повноважень і зон відповідальності, що ускладнює ідентифікацію відповідальних осіб у разі збоїв; відсутність належної взаємодії між відділом продажів, складським господарством і логістичною службою, що провокує дублювання функцій та суперечливі рішення; брак формалізованих регламентів у внутрішній логістиці; недоліки в системі планування попиту й запасів, які спричиняють або надмірне завантаження ресурсів, або їх нестачу; диспропорційність функціонального навантаження внаслідок сезонних коливань

або зміни обсягів постачань; несумісність у системах мотивації, що орієнтує окремі служби на досягнення власних цілей замість інтегрованого результату.

2. Інформаційні чинники. Ця група охоплює проблеми комунікації та обміну даними. Типові прояви: затримки в передачі важливих повідомлень (щодо замовлень, залишків продукції, графіків відвантажень); відсутність єдиної інформаційної платформи, що унеможлиблює синхронізацію дій; використання неповної або застарілої інформації, яка призводить до помилкових рішень та взаємних претензій між службами.

3. Поведінкові чинники. Тут йдеться про особливості організаційної культури та вплив людського фактору. Основними джерелами конфліктів є: різниця у пріоритетах підрозділів (наприклад, відділ збуту зацікавлений у максимізації продажів, тоді як склад орієнтується на безпеку товарів); відсутність командної взаємодії та горизонтальних зв'язків, що ізолює підрозділи; низький рівень управлінської культури, який проявляється у домінуванні конфронтаційного стилю керівництва та небажанні йти на компроміс; поширена практика перекладання відповідальності на інші служби замість пошуку колективних рішень.

4. Технологічні чинники. До них належать обмеження у сфері матеріально-технічного забезпечення й цифровізації бізнес-процесів. Серед типових проявів: недостатні складські ресурси, дефіцит транспортних засобів чи обладнання; експлуатація застарілих або відсутність сучасних автоматизованих систем управління (ERP, WMS, TMS), що ускладнює контроль за товарними потоками; низький рівень цифрової підтримки, який обмежує прозорість і контрольованість операцій у сфері обліку, відвантаження та моніторингу процесів.

Серед ключових чинників, які істотно підвищують ризик виникнення конфліктів у дистрибуційних системах, дослідники виокремлюють низку аспектів [2, 39, 41].

1. Організаційна структура управління. Від характеру побудови структури значною мірою залежить рівень координації між службами. Лінійно-

функціональна модель із жорстким розподілом зон відповідальності, як правило, ускладнює горизонтальні взаємозв'язки, що стимулює міжпідрозділові протиріччя. Натомість матричні чи програмно-цільові структури, орієнтовані на міжфункціональну співпрацю, знижують конфліктність.

2. Мотиваційна система та оцінювання результатів діяльності. Коли система винагороди орієнтована лише на досягнення окремих локальних цілей (наприклад, максимізація обсягів реалізації у збуті чи безпомилковий облік у складському господарстві), формується середовище для конфліктів. Такий підхід ігнорує потребу у досягненні загальноорганізаційного результату, що неминуче породжує зіткнення інтересів.

3. Поінформованість персоналу про роботу суміжних служб. Коли співробітники мають поверхневе уявлення про діяльність інших підрозділів, з'являються упередження та хибні очікування, які перешкоджають конструктивній співпраці. Особливо це властиво компаніям, де не практикується внутрішня ротація кадрів чи системний обмін досвідом.

4. Корпоративна культура. Вона виступає інтегрувальним інструментом, що об'єднує колектив навколо спільних цінностей і завдань. Недостатньо розвинена культура, відсутність командної роботи чи перевага формального спілкування значно підвищують імовірність конфліктних ситуацій.

5. Складність і багаторівневість завдань. Реалізація комплексних процесів, що потребують залучення кількох підрозділів, підвищує ризик неузгодженості. Чим менш стандартизованим є процес і чим важче його розділити на окремі етапи, тим більше шансів на дублювання функцій і суперечності.

6. Динаміка зовнішнього середовища. Постійні зміни ринкових умов, клієнтських вимог і логістичних викликів змушують організації приймати швидкі рішення. У таких випадках традиційні процедури узгодження не завжди спрацьовують, що створює ґрунт для загострення відносин між підрозділами.

7. Ступінь взаємозалежності підрозділів. На підприємствах, де робота служб тісно взаємопов'язана (наприклад, збут і склад), навіть незначні збої в

одному ланцюгу миттєво відбиваються на іншому, провокуючи взаємні звинувачення та емоційну напругу. У більш автономних структурах такі конфлікти виникають рідше.

8. Чіткість розподілу функцій і ресурсів. Невизначеність у зонах відповідальності чи у використанні ресурсів (транспорту, персоналу, графіків відвантажень) часто стає причиною суперечок. За відсутності чітких регламентів така невизначеність швидко переростає у конфлікт.

9. Інформаційна підтримка управлінських процесів. Обмежене ІТ-забезпечення або відсутність інтегрованих платформ обміну даними (ERP-систем) призводить до дублювання функцій, затримок у реагуванні на зміни та ізоляції окремих підрозділів, що ускладнює координацію.

10. Рівень довіри між службами. Коли бракує довіри, комунікація стає формальною або закритою, працівники неохоче діляться важливою інформацією, а взаємодія втрачає конструктивний характер. Це істотно знижує ефективність діяльності та підвищує ризик конфліктів.

Важливим чинником, який не можна ігнорувати під час аналізу природи організаційних суперечностей, виступає культурний аспект. У багатонаціональних компаніях, що функціонують на глобальних ринках, саме відмінності у національних традиціях управління, стилях комунікації та моделях прийняття рішень часто формують ґрунт для конфліктів. Різні управлінські підходи здатні не лише ускладнювати взаємодію між підрозділами, а й загострювати внутрішні суперечності в умовах міжкультурного середовища [37, 55].

У процесі вивчення конфліктної взаємодії доцільно брати до уваги подібні фактори, адже у дистрибуційній сфері високий рівень взаємозалежності між складськими службами, відділом збуту та логістикою створює сприятливі умови для системних зіткнень. Водночас значна частина виявлених передумов конфліктів має універсальний характер і може бути застосована до аналізу організацій, що функціонують в інших галузях, але використовують аналогічні принципи процесної координації [20, 22, 27, 34, 50, 60].

Для детальнішого дослідження конфліктів, пов'язаних із рухом матеріальних та інформаційних потоків, доцільно застосовувати їх багаторівневу класифікацію. Зокрема, розрізняють конфлікти залежно від рівня управління, на якому вони виникають (стратегічний, тактичний чи оперативний); за об'єктом зіткнення (ресурси, часові параметри, функції, пріоритети); за функціональною сферою, у межах якої розгортається конфлікт (збут, склад, логістика тощо); а також за складом учасників (міжпідрозділові, міжособистісні, міжрівневі тощо).

Щоб чіткіше окреслити природу суперечностей, важливо ідентифікувати локальні цілі та інтереси окремих функціональних служб, адже саме вони нерідко стають джерелом організаційних конфліктів. Для ілюстрації можна звернутися до прикладу типової лінійно-функціональної моделі управління підприємством, що охоплює стандартний набір підрозділів і передбачає, зокрема, наявність окремої логістичної служби (рис. 1.1).

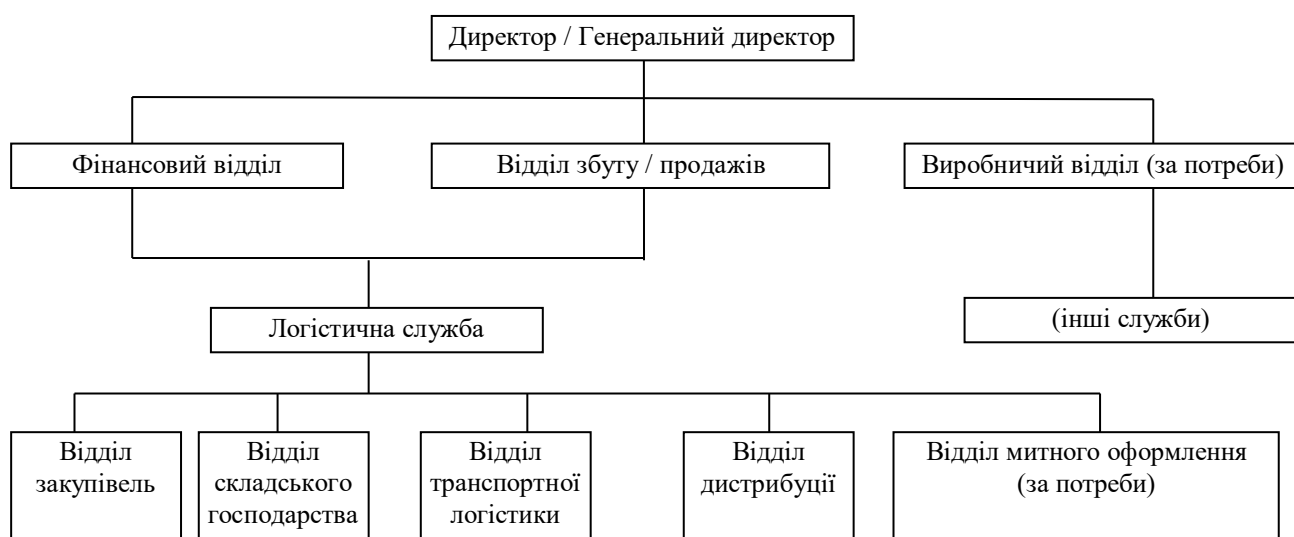


Рис. 1.1. Приклад лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством із виокремленою логістичною службою [авторське бачення]

Логістична служба підприємства являє собою комплекс підрозділів, діяльність яких спрямована на управління матеріальними, інформаційними, фінансовими й супутніми потоками. Конкретна конфігурація цієї служби залежить від масштабу компанії, сфери її діяльності та обраної моделі логістики [3]. Попри відмінності у деталях, зазвичай у її складі функціонують такі відділи:

1. Відділ постачання (закупівель). Відповідає за вибір та оцінку постачальників, укладання контрактів і здійснення закупівель товарів, сировини чи матеріалів.

2. Складський підрозділ. Виконує функції приймання, зберігання, обліку, переміщення та відвантаження продукції зі складів.

3. Транспортний відділ. Забезпечує організацію та планування перевезень, контроль транспортних засобів і маршрутів, а також координацію роботи водіїв і вантажних операцій.

4. Підрозділ збутової логістики. Організовує доставку готової продукції кінцевим споживачам, контролюючи дотримання термінів і умов постачання.

5. Митний відділ (за потреби). Опікується виконанням митних процедур при імпортно-експортних операціях.

6. Відділ планування та аналітики. Формує логістичні стратегії, прогнозує необхідність у ресурсах, оптимізує витрати та здійснює оцінку ефективності ланцюга постачань.

7. IT-підрозділ логістики. Забезпечує функціонування інформаційних систем (ERP, WMS, TMS), обробляє замовлення та контролює інформаційні потоки.

8. Служба клієнтського обслуговування. Виконує функції комунікації з клієнтами, вирішення питань доставки, повернення продукції й обробки скарг, пов'язаних із логістичними процесами.

Окрім базових елементів, логістична служба підприємства у розширених організаційних структурах може включати додаткові підрозділи. Серед них: відділ зворотної логістики, який відповідає за обробку повернень і управління потоками у зворотному напрямі; відділ упаковки та комплектації, що забезпечує підготовку продукції до відвантаження; підрозділ контролю якості логістичних операцій, спрямований на моніторинг дотримання стандартів; а також відділ взаємодії із зовнішніми логістичними провайдерами (3PL/4PL), який координує роботу з партнерами.

У випадках, коли підприємство не має єдиної централізованої логістичної

служби, але володіє власними або орендованими логістичними потужностями, функції управління все одно покладаються на окремі функціональні підрозділи. Найчастіше ця відповідальність розподіляється між транспортним відділом та службою складського господарства [36].

У логістичних мережах із зазначеною організаційною структурою до типових учасників конфліктних ситуацій належать: відділ постачання, маркетингова служба, відділ продажів, транспортний підрозділ, складське господарство та фінансова служба. Їхні локальні інтереси й цілі систематизовано в Додатку Б (табл. Б.1).

При цьому важливо підкреслити, що наведена у таблиці інформація не є вичерпною. Вона відображає лише ті цільові орієнтири, реалізація яких потенційно може блокувати ефективну діяльність інших підрозділів, стаючи причиною організаційних суперечностей.

Для комплексного розуміння природи міжпідрозділової взаємодії доцільно зіставляти інтереси окремих служб із видами управлінських рішень, що ухвалюються на різних рівнях ієрархії – стратегічному, тактичному та оперативному. Такий підхід дозволяє структурувати конфліктні ситуації за ознакою ієрархії цілей та зон відповідальності всередині підприємства [45]. Схематичне відображення цього підходу подано на рис. 1.2.

Як показує наведена модель (рис. 1.2), суперечності між підрозділами найчастіше виникають через відмінності у способах прийняття управлінських рішень. Їхня сутність полягає у протиставленні різних інтересів і завдань: ситуація загострюється тоді, коли реалізація цілей однієї служби обмежує або унеможлиблює досягнення результатів іншої.

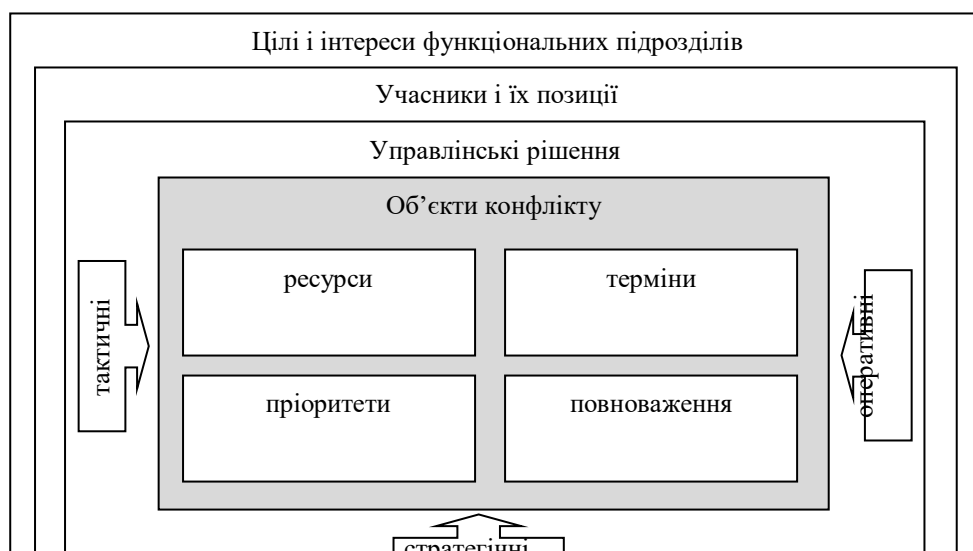


Рис. 1.2. Логіко-функціональна модель виникнення організаційних конфліктів у результаті розбіжностей у цілях та управлінських рішеннях [авторське бачення]

У контексті підприємств задіяних в процесі дистрибуції типові приклади таких ситуацій наведено в таблиці 1.5. Варто наголосити, що у разі невирішення конфліктів на вищих рівнях управління, вони мають властивість «перетікати» на нижчі рівні [42]. Наприклад, відсутність чітко регламентованих стандартів обслуговування для різних категорій клієнтів на стратегічному рівні неминуче призведе до міжорганізаційних суперечностей між маркетинговими службами та логістичними підрозділами на рівні тактичного чи оперативного управління.

Коли підрозділам не вдається узгодити технічні чи логістичні параметри взаємодії (наприклад, вибір виду транспорту, способу пакування або вимог до термінів доставки), суперечності швидко переходять на оперативний рівень і проявляються під час виконання конкретних операцій – відвантаження чи приймання продукції.

Досвід аналізу ситуацій, відображених у таблиці 1.5, свідчить, що функціональні служби можуть переслідувати принципово різні, а подекуди й взаємовиключні цілі стосовно одного й того ж об'єкта управління. Це створює постійний ґрунт для виникнення напруження та конфліктних зіткнень.

Таблиця 1.5

Внутрішньоорганізаційні конфлікти, що виникають під час процесу дистрибуції

Структурний підрозділ	Позиція підрозділу
1	2
Стратегічний рівень прийняття рішень.	
Визначення асортименту товару, що реалізується	

Відділ закупівель	Вузька товарна номенклатура, яка сприяє досягненню економії за рахунок обсягу закупівель, наприклад, через знижки при великих замовленнях. Зменшення кількості товарів дозволяє співпрацювати лише з кількома постачальниками, спрощуючи процеси закупівлі.
Складський підрозділ	Невелика кількість товарних позицій сприяє зниженню витрат на складну облікову інфраструктуру, полегшуючи управління запасами, організацію зберігання та відбору товарів для відвантаження.
Відділ маркетингу	Наявність широкого вибору продукції забезпечує можливість повною мірою відповідати різноманітним запитам споживачів.
Вибір регіонів збуту	
Відділ маркетингу	Фокусування на географічних локаціях з найвищим потенціалом для зростання обсягів реалізації.
Транспортна служба	Пріоритет на ті території, які мають розвинені логістичні шляхи та зручне розташування поблизу основних джерел постачання.
Розробка політики обслуговування	
Відділ маркетингу	Пропозиція найрізноманітніших і найякісніших логістичних рішень із ціллю досягнення ідеального виконання кожного замовлення.
Відділ продажу	Забезпечення безумовного задоволення всіх потреб замовників на максимально високому рівні логістичного обслуговування відповідно до концепції «ідеального замовлення».
Складський підрозділ	Мінімізація спектра складських операцій дозволяє досягати економії завдяки великим обсягам обробки та накопиченому досвіду, з акцентом на зниження витрат, а не на підвищення рівня сервісу.
Транспортна служба	Обмежений набір транспортних послуг забезпечує вигоду від великомасштабної діяльності та ефективності, що зростає із накопиченням досвіду.
Визначення напрямків (маршрутів) руху товаропотоків	
Транспортна служба	Вибір маршрутів транспортування, які характеризуються мінімальними витратами на логістику.
Митний відділ	Формування логістичних маршрутів, що передбачають найменшу кількість перетинів митного кордону та оптимальні витрати на митне оформлення.
Відділ маркетингу	Маршрути доставки товарів, спроектовані для якнайшвидшого забезпечення попиту споживачів у пріоритетних зонах продажу.
Визначення місць та рівня концентрації запасів у ланцюзі поставок	
Відділ маркетингу	Матеріальні запаси мають бути розміщені якомога ближче до кінцевого споживача для оперативного реагування на зміну попиту; рівень запасів повинен запобігати виникненню нестачі.
Фінансова служба	Зосередження запасів у місцях із найменшими витратами на їх зберігання, з акцентом на накопичення у постачальників, скорочення обсягів товару в дорозі, на складах та в логістичних вузлах для уникнення блокування коштів у запасах.
Визначення кількості складів	
Відділ маркетингу	Максимізація кількості дистрибуційних центрів, наближених до споживача, щоб зменшити ризик дефіциту й забезпечити повне покриття потреб ринку.

Продовження табл. 1.5

1	2
Фінансова служба	Оптимізація логістичної мережі через обмеження кількості складів задля зниження інвестиційних і поточних витрат.
Вибір місць розміщення складських потужностей	
Відділ маркетингу	Розташування логістичних об'єктів якомога ближче до зон реалізації для прискорення виконання замовлень і покращення обслуговування клієнтів.
Відділ продажу	Вибір місць для складів, які перебувають у безпосередній близькості до основних клієнтів для зменшення часу доставки та підвищення рівня обслуговування.
Фінансова служба	Розміщення логістичних об'єктів у регіонах з найнижчими витратами на будівництво та обслуговування для зменшення сукупних витрат компанії.
Транспортна служба	Організація логістичних потужностей у зонах з високим рівнем транспортної доступності, поблизу важливих автомагістралей або транспортних хабів, за умови обмеження розсіювання складів по території.
Складський підрозділ	Вибір розташування складів із урахуванням мінімізації як капітальних, так і експлуатаційних витрат на їхнє утримання.
Визначення технологій товароруку в логістичних ланцюгах	
Відділ продажу	Впровадження таких способів доставки, які є максимально зручними для клієнтів, відповідають їхнім очікуванням та доступній інфраструктурі.
Складський підрозділ	Використання логістичних технологій, що знижують витрати на зберігання та вантажно-розвантажувальні роботи, з урахуванням наявного технічного обладнання.
Транспортна служба	Застосування логістичних схем, що дозволяють повністю використовувати місткість транспорту для мінімізації кількості перевезень.
Вибір постачальників	
Відділ закупівель	Орієнтація на постачальників, які можуть запропонувати найнижчу ціну за умови дотримання базових вимог щодо якості, термінів, платоспроможності, логістики та умов оплати.
Фінансова служба	Зручні умови розрахунку, найнижча ціна закупівлі та вигідні фінансові пропозиції (наприклад, відстрочка платежу або товарний кредит).
Відділ маркетингу	Товар постачається з характеристиками, що повністю відповідають очікуванням клієнтів та вимогам визначених товарних категорій; постачальник активно залучений до маркетингових активностей, включаючи фінансування реклами, участь в акціях і забезпечення рекламною продукцією.
Транспортна служба	Постачальник знаходиться на найменшій відстані від складу торговельної компанії, що забезпечує зниження транспортних витрат.
Тактичний рівень прийняття рішень.	
Базисні умови постачання	
Відділ закупівель	Стандартні умови постачання, які не потребують додаткових витрат чи змін, є найбільш прийнятними для постачальника.
Транспортна служба	Основні умови доставки, які допомагають зменшити витрати на транспортування і зменшити ризики, пов'язані з логістикою.
Фінансова служба	Постачання здійснюється за схемою, де сукупні витрати на закупівлю та доставку товару на склад є найнижчими.
Вид транспорту та тип транспортного засобу (при доставці силами постачальника)	
Відділ закупівель	Не передбачено спеціальних вимог до типу транспорту – постачальник може використовувати звичні для нього транспортні засоби, що дозволяє надати найкращі цінові пропозиції.
Складський підрозділ	Використання транспорту, який повністю сумісний із технічними можливостями складу, дозволяє забезпечити максимальну автоматизацію процесів обробки вантажів.

Продовження табл. 1.5

1	2
Транспортна служба	Умови доставки мають відповідати прогнозованим обсягам товарообігу, вимогам до безпеки та якості транспортування, і дозволяти швидко перевантажити продукцію з транспорту постачальника на транспортні засоби торгового підприємства.
Наявність та вид зовнішнього товароносія та транспортної тари	
Відділ закупівель	Відсутність вимог до спеціальної тари або зовнішнього пакування, що дозволяє уникнути додаткових витрат, пов'язаних із адаптацією під стандарти замовника.
Відділ продажу	Наявність усіх необхідних маркувань на упаковці, а також відповідність тари до вимог, які висуваються кінцевими споживачами.
Складський підрозділ	Використання уніфікованої зовнішньої упаковки, сумісної з обладнанням для автоматичного розвантаження; наявність на тарі відповідних позначень, що дозволяють легко ідентифікувати товар у програмному забезпеченні підприємства; відповідність габаритів тари технічним параметрам складської техніки.
Транспортна служба	Упаковка та засоби перевезення, які забезпечують повне завантаження транспорту, захищають товар під час доставки та скорочують час на навантаження й вивантаження.
Термін постачання	
Відділ закупівель	Час, який пропонує постачальник для виконання доставки.
Фінансова служба	Скорочення тривалості доставки з метою швидшого обігу коштів у логістичному ланцюгу.
Відділ маркетингу	Оптимальне скорочення часу постачання для забезпечення постійної наявності товару та швидкого реагування на коливання попиту.
Відділ продажу	
Мінімальний розмір партії постачання	
Відділ закупівель	Отримання найбільших можливих знижок при закупівлі великих обсягів продукції.
Відділ продажу	Закупівля точної кількості товарів, яку можна реалізувати у встановлений період, що дозволяє уникнути надлишкових залишків і сприяє досягненню планових показників продажів, особливо за умови прив'язки мотивації персоналу до обсягу складських запасів; продаж продукції до закінчення терміну її придатності.
Фінансова служба	Зменшення фінансових витрат, спричинених довготривалим зберіганням товарів, завдяки зниженню мінімального обсягу замовлення.
Частота та ритмічність поставок	
Відділ закупівель	Рідкі, але масштабні постачання дозволяють отримати економію за рахунок великих партій і зменшити витрати на обробку замовлень, при цьому ритм доставки зручний для постачальника.
Складський підрозділ	Ефективне використання площі і місткості складу без накопичення надлишкових товарів; рівномірний ритм поставок, що забезпечує стабільність у роботі складських процесів.
Транспортна служба	Періодичні постачання у великих обсягах, що дозволяють повністю завантажити транспортні засоби, зменшуючи кількість рейсів.
Наявність та особливості передпродажної підготовки	
Відділ закупівель	Відсутність вимог щодо додаткової обробки товару перед продажем; постачання у стандартних, зручних для виробника характеристиках.
Відділ продажу	Товар доставляється у повністю готовому для реалізації вигляді, без потреби у додатковій підготовці або доробці.
Визначення умов повернення постачальнику товару, багатооборотної тари та зовнішніх товароносіїв	
Відділ закупівель	Прийняття усіх умов постачальника щодо повернення багаторазової транспортної тари та зовнішньої упаковки; у разі потреби – самостійна організація повернення тари силами торговельного підприємства або за участі стороннього логістичного оператора. Відмова від повернення товарів постачальнику в обмін на гарантії якості та додаткові знижки.

Продовження табл. 1.5

1	2
Відділ продажу	Наявність можливості повернення продукції постачальнику при виявленні дефектів або після завершення обумовленого терміну реалізації; тривале зберігання оборотної тари та носіїв на стороні покупця без необхідності термінового повернення, якщо це стосується кінцевих споживачів.
Складський підрозділ	Оперативна процедура повернення у випадках виявлення бракованої продукції, нестачі або плутанини в поставках; можливість подальшого використання наданої тари та упаковки, що дозволяє уникати витрат на перепакування і придбання нової тари (бажано, щоб зворотне повернення тари не вимагалось).
Транспортна служба	Мінімальне залучення транспортних ресурсів торговельної компанії при здійсненні повернень; якщо такої можливості немає – організація нечастих, але об'ємних повернень.
Базисні умови постачання клієнтам (для підприємств оптової торгівлі)	
Транспортна служба	Умови доставки, які сприяють зменшенню витрат на логістику та зниженню ризиків, пов'язаних з транспортуванням.
Відділ продажу	Формат постачання, що є максимально комфортним для кінцевого споживача.
Фінансова служба	Оптимальне співвідношення витрат на транспортування, митні процедури, страхування і отриманих доходів від реалізації товару в межах запропонованих умов.
Вид транспорту та тип транспортного засобу (при централізованій доставці клієнтам)	
Відділ продажу	Типи транспорту та транспортних засобів, які сумісні з технічними можливостями складів або торгових точок клієнта.
Транспортна служба	Вибір транспорту, що найбільш ефективно відповідає обсягу перевезень і дозволяє повністю використовувати вантажомісткість чи вантажопідйомність; перевага надається економічно вигідним видам транспорту при дотриманні вимог до якості постачання.
Складський підрозділ	Перевага транспортним засобам, які склад підприємства здатен обслуговувати з мінімальними затратами завдяки автоматизованим або механізованим процесам розвантаження.
Наявність та вид зовнішнього товароносія та транспортної тари	
Відділ продажу	Упаковка та транспортні носії, що відповідають потребам покупців і містять необхідне для них інформаційне маркування.
Транспортна служба	Тара та транспортні засоби, які забезпечують повне завантаження транспорту, швидке проведення вантажно-розвантажувальних операцій і надійний захист товару під час перевезення.
Складський підрозділ	Застосування обмеженої кількості уніфікованих розмірів упаковки та вантажних платформ (у найкращому разі – таких, у яких товар прибув від виробника); зведення до мінімуму перенавантаження продукції між різними видами тари. Досягнення максимальної узгодженості між упаковкою та транспортними одиницями (наприклад, коли кількість одиниць в упаковці кратна, а коробки щільно розміщуються на палетах). Відсутність потреби в додатковому маркуванні продукції на складі.
Термін постачання (тривалість циклу виконання замовлення)	
Відділ маркетингу	Скорочення часу виконання замовлення для підвищення рівня задоволеності клієнтів та покращення логістичного сервісу.
Відділ продажу	
Фінансова служба	Скорочення часу між отриманням замовлення та його виконанням сприяє швидшому обігу коштів і додатковому прибутку.
Транспортна служба	Компанія не зацікавлена в пришвидшенні доставки, оскільки це може призвести до зростання витрат через неповне завантаження транспорту або вибір менш економічних маршрутів.
Складський підрозділ	Зменшення часу виконання замовлень небажане через ймовірне зростання витрат на комплектацію, облік внутрішніх переміщень та ручні операції на складі.

Продовження табл. 1.5

1	2
Мінімальний розмір замовлення клієнта	
Відділ маркетингу	Мінімальний розмір замовлення допускається аж до однієї одиниці продукції.
Відділ продажу	Клієнт може замовити будь-який необхідний йому обсяг, навіть якщо йдеться про одну товарну одиницю.
Складський підрозділ	Підприємство віддає перевагу замовленням великими партіями, що дорівнюють повним вантажним одиницям, щоб уникнути поділу упаковок, оскільки це збільшує витрати на ручну працю і уповільнює процес обробки.
Частота та ритмічність поставок клієнтам	
Відділ продажу	Часті й регулярні постачання дрібними партіями, що відповідають потребам клієнтів, особливо для роздрібних мереж.
Транспортна служба	Нерегулярні постачання великим обсягом, що дозволяють повністю використовувати місткість транспортних засобів і знизити логістичні витрати.
Складський підрозділ	Плавний та прогнозований графік відвантажень дозволяє ефективно організувати складську роботу; перевага віддається рідким, але об'ємним поставкам для досягнення економії від масштабу й уникнення потреби в розформуванні вантажних блоків.
Наявність та особливості передпродажної підготовки	
Відділ продажу	Якщо товар від постачальника не відповідає вимогам нормативів чи очікуванням клієнтів, торгове підприємство має забезпечити підготовку товару до реалізації.
Складський підрозділ	Компанія прагне уникати зайвих витрат на підготовку товару до продажу, мінімізуючи її обсяги та кількість необхідних операцій.
Місце здійснення передпродажної підготовки (при постачанні товару зі складу мережного роздрібного оператора до магазинів)	
Відділ продажу	Уся необхідна підготовка продукції до реалізації повинна проводитися на стороні постачальника або на складі торговельної організації.
Складський підрозділ	Процедури підготовки продукції до реалізації мають виконуватися або безпосередньо у постачальника, або на торгових точках роздрібною мережі.
Визначення умов повернення від клієнтів товару, багатооборотної транспортної тари та зовнішніх товароносіїв	
Відділ продажу	Клієнтам надається можливість повернення товару у встановлені строки та з визначених причин, що може сприяти підвищенню продажів та якості. Вимоги щодо повернення тари повинні бути або відсутні, або максимально прості й зручні для клієнтів.
Складський підрозділ	Ідеальною є ситуація, коли повернення товару відбувається без участі складу, прямо від покупця до постачальника. Якщо ж клієнт повертає оборотну тару, вона має бути використана повторно на складі.
Транспортна служба	Повернення товару, упаковки або вантажоносіїв клієнти здійснюють власним транспортом або за допомогою логістичних партнерів (за винятком магазинів мережі самого підприємства). Якщо повернення здійснюється транспортом торгової компанії, воно повинно відбуватись великими партіями для ефективного використання вантажного простору.
Розробка механізмів стимулювання попиту	
а) система партійних знижок клієнтам	
Відділ маркетингу	Запровадження системи знижок, диференційованих за обсягами закупівель, що стимулює зростання продажів.
Відділ продажу	
Складський підрозділ	Скорочення обсягу ручних операцій, необхідних для розділення вантажних одиниць при обробці замовлень, коли клієнт претендує на знижку, а обсяги закупівлі не відповідають стандартній транспортній упаковці.
Транспортна служба	Оптимізація навантажувально-розвантажувальних процесів: швидкість виконання та зручність формування партій, які дозволяють ефективно заповнювати транспортні засоби одним або кількома замовленнями.

Продовження табл. 1.5

1	2
б) розповсюдження рекламних матеріалів	
Складський підрозділ	Виключення рекламних матеріалів, що мають нестандартну упаковку або габарити, які ускладнюють складування й комплектацію; обмеження витрат на ручну обробку рекламної продукції.
Відділ маркетингу	Використання різнопланових та оригінальних рекламних матеріалів, які можуть зацікавити нових споживачів і підвищити впізнаваність бренду.
Відділ продажу	Оперативне забезпечення усіх наявних і потенційних клієнтів рекламною продукцією згідно з передбаченим маркетинговим графіком.
Транспортна служба	Відсутність спеціальних вимог до умов доставки рекламних матеріалів, що спрощує їх транспортування.
Визначення рівня товарних запасів на складах	
Відділ маркетингу	Збільшення обсягу запасів продукції на складі з метою забезпечення високої доступності товару для клієнтів і підтримки безперебійного обслуговування.
Відділ продажу	
Фінансова служба	Найменший можливий обсяг запасів, який дозволяє уникнути надлишкового вкладення коштів у товар і знижує витрати на його утримання.
Складський підрозділ	Обсяг товару, що зберігається на складі, відповідає його фактичній місткості та не перевищує фізичних можливостей розміщення.
Оперативний рівень прийняття рішень.	
Визначення розміру партії постачання складу підприємства торгівлі	
Відділ закупівель	Найбільший можливий розмір замовлення, що дозволяє отримати найвигідніші цінові пропозиції або бонуси від постачальника.
Відділ продажу	Поставка здійснюється в такому обсязі, який відповідає обсягам реалізації та потребам клієнтів, а також забезпечує реалізацію товару до закінчення терміну придатності.
Складський підрозділ	Обсяг партії, який не створює надлишкових залишків і дозволяє уникнути перевищення нормативів товарних запасів.
Транспортна служба	Партія формується таким чином, щоб максимально ефективно використовувати вантажний простір транспорту та зменшити кількість поїздок.
Фінансова служба	Відносно невеликий обсяг постачання, що дає змогу зменшити вкладення в запаси та мінімізувати витрати на їх зберігання.
Розробка графіка постачання складу підприємства торгівлі	
Відділ закупівель	Графік відвантажень, зручний для постачальника і не суперечить його звичному режиму роботи з іншими покупцями.
Складський підрозділ	Ритмічні постачання на регулярній основі, що дозволяють складу рівномірно розподіляти навантаження і планувати ресурси ефективно.
Транспортна служба	Розклад поставок, що забезпечує повне використання вантажного транспорту з мінімальною кількістю рейсів.
Асортимент вантажної одиниці поставки на склад	
Відділ закупівель	Постачання у вигляді вантажних одиниць з уніфікованим і однорідним асортиментом, що не потребує додаткових дій з боку постачальника з комплектації товарів під індивідуальні запити.
Складський підрозділ	Склад вимагає, щоб партії товарів формувалися відповідно до запитуваного асортименту клієнтів, що дозволяє обробляти цілі вантажні одиниці без додаткових витрат на їхнє сортування.
Тривалість циклу доставки товару від місця передачі постачальником до складу підприємства торгівлі	
Транспортна служба	Використання маршрутів, які забезпечують найменші витрати на доставку товару.
Відділ продажу	Якнайшвидша доставка товарів до складу забезпечує швидку реакцію на потреби клієнтів та підвищує рівень обслуговування.
Фінансова служба	Скорочення часу транспортування зменшує обсяги товарів у дорозі, що, своєю чергою, знижує капітальні витрати на підтримання запасів.

Продовження табл. 1.5

1	2
Тривалість виконання вантажно-розвантажувальних робіт	
Транспортна служба	Найменша кількість простоїв транспорту під час виконання вантажно-розвантажувальних операцій.
Складський підрозділ	Немає потреби в додаткових ресурсах чи заходах для пришвидшення розвантаження та навантаження.
Фінансова служба	Швидке проведення навантажувально-розвантажувальних робіт для підвищення ефективності використання обігових коштів.
Тривалість циклу обробки товару складі (від розвантаження досі доступності товару на продаж)	
Складський підрозділ	Відсутність зацікавленості у скороченні часу обробки товарів через ймовірне зростання витрат на логістичні операції.
Фінансова служба	Скорочення часу обробки продукції на складі задля пришвидшення обороту складських запасів.
Відділ продажу	Оперативна підготовка товару до реалізації завдяки високій швидкості складських операцій.
Тривалість циклу комплектації замовлення	
Відділ продажу	Мінімізація часу на збирання замовлень для підвищення якості та оперативності обслуговування клієнтів.
Складський підрозділ	Відсутність бажання пришвидшувати комплектацію замовлень через додаткові витрати, які це може спричинити.
Фінансова служба	Максимально короткий час збору та відправки замовлень для покращення обігу коштів і пришвидшення доставки клієнтам.
Тривалість циклу доставки товару клієнту	
Транспортна служба	Тривалість доставки оптимізована для зменшення витрат через об'єднання кількох замовлень та побудову ефективного маршруту з послідовним обслуговуванням клієнтів.
Відділ продажу	Найшвидша можлива доставка продукції до замовників.
Фінансова служба	Найкоротший можливий термін транспортування продукції до клієнтів.
Асортимент вантажної одиниці постачання зі складу клієнтам	
Складський підрозділ	Вантажні одиниці, що надходять на склад і передаються клієнтам, мають однаковий склад, що усуває потребу у додаткових маніпуляціях із їх переупакуванням або сортуванням.
Відділ продажу	Склад постачання відповідає очікуванням клієнтів, зокрема типовим потребам торгових точок, що дозволяє здійснювати відвантаження без додаткових витрат на адаптацію асортименту.

Окремий різновид становлять конфлікти, пов'язані з боротьбою за дефіцитні ресурси. Йдеться як про обмеження у фінансуванні під час розподілу бюджетів, так і про конкуренцію за доступ до матеріальних засобів чи автоматизованих систем, що не можуть бути одночасно використані кількома підрозділами.

Ще однією поширеною причиною загострення відносин є невизначеність

або дублювання функціональних повноважень. Так, питання управління запасами часто стає предметом спорів між маркетинговою службою, складським господарством і фінансовим відділом. Подібні розбіжності можуть стосуватися й контролю над транспортною або складською інфраструктурою. Особливо гостро такі проблеми виявляються під час організаційних трансформацій – наприклад, у процесі створення нових підрозділів або реструктуризації існуючих.

Здебільшого конкуренція за ресурси та владні повноваження розгортається на стратегічному чи тактичному рівнях управління, де приймаються ключові рішення щодо їх розподілу.

Разом із тим, виокремлюється ще одна категорія конфліктів – ті, що спричинені труднощами в реалізації вже прийнятих рішень. У цьому випадку предметом протиріч стає не сам зміст управлінського рішення, а проблеми його впровадження, які зумовлені залежністю одного підрозділу від виконання завдань іншим. В умовах тісної взаємозалежності навіть дрібні збої здатні перерости у серйозні ускладнення, формуючи нові осередки конфліктної взаємодії в межах внутрішньої кооперації [38].

Для кращої систематизації таких ситуацій варто класифікувати їх не лише за причинами виникнення, а й за рівнем управління, на якому відбувається виконання завдань [55]. У цьому контексті конфлікти доцільно розглядати крізь призму стратегічного, тактичного та оперативного рівнів менеджменту. Ілюстративні приклади суперечностей, що виникають унаслідок неналежного виконання функціональних обов'язків у сфері дистрибуції, наведено в таблиці 1.6.

На відміну від конфліктів, що виникають унаслідок протиріч між стратегічними цілями різних служб, ситуації, наведені в таблиці 1.6, зумовлені розривом між очікуваними та фактичними результатами роботи. Інакше кажучи, один підрозділ розраховує на певний рівень якості чи своєчасності виконання завдань іншими службами, проте стикається з відхиленнями, що стають причиною напруження та взаємних претензій.

Таблиця 1.6

Приклади конфліктів, що виникають через неналежне виконання функціональних обов'язків структурними підрозділами, залученими до процесу дистрибуції

Сфера виникнення конфлікту	Суб'єкти конфліктної взаємодії
Стратегічний рівень вирішення завдання	
Неефективна політика взаємодії з клієнтами	Відділ маркетингу, транспортна служба, складський підрозділ, фінансова служба
Некоректне визначення логістичних посередників	Відділ закупівель, фінансова служба, відділ продажу, складський підрозділ, транспортна служба
Непродуманий вибір постачальників	Відділ закупівель, фінансова служба, транспортна служба
Хибне формування цінової стратегії	Відділ маркетингу, транспортна служба, складський підрозділ, фінансова служба
Оперативний рівень вирішення завдання	
Відсутність узгодженості середньострокових планів між підрозділами через розриви у комунікації:	
– невідповідність маркетингового плану планам використання транспорту та складів	Відділ маркетингу, транспортна служба, складський підрозділ, фінансова служба
– суперечності між планами продажу та закупівель	Відділ продажу, відділ маркетингу, відділ закупівель, фінансова служба
– розбіжності між планом закупівель та планами використання складів і транспорту	Відділ закупівель, транспортна служба, складський підрозділ, фінансова служба
Відсутність дієвої системи обліку логістичних витрат	Фінансова служба, транспортна служба, складський підрозділ, відділ маркетингу
Помилкове прогнозування попиту на товари підприємства	Відділ маркетингу, складський підрозділ, транспортна служба, відділ закупівель, відділ продажу, фінансова служба
Недостатньо обґрунтований прогноз сезонних коливань попиту	Відділ маркетингу, складський підрозділ, транспортна служба, відділ закупівель, відділ продажу, фінансова служба
Оперативний рівень вирішення завдання	
Несвоєчасне вивезення товару від постачальника	Транспортна служба, відділ закупівель
Затримки при митному оформленні вантажів	Відділ митного оформлення, транспортна служба, відділ закупівель
Несвоєчасне інформування складу про очікувані поставки	Відділ закупівель, складський підрозділ, транспортна служба
Запізнення транспорту на склад підприємства	Транспортна служба, складський підрозділ, відділ закупівель
Простої транспорту під час розвантаження на складі	Транспортна служба, складський підрозділ, відділ закупівель
Затримки під час приймання товарів на склад	Відділ закупівель, складський підрозділ
Несвоєчасна обробка товарів (передпродажна підготовка)	Складський підрозділ, відділ продажу
Відсутність належного інформування складу про заплановані відвантаження клієнтам	Складський підрозділ, відділ продажу
Простої транспорту при відвантаженні товарів клієнтам	Транспортна служба, складський підрозділ, відділ продажу
Порушення стандартів якості виконання замовлень клієнтів, зокрема зрив термінів доставки	Відділ продажу, транспортна служба, складський підрозділ, відділ маркетингу, фінансова служба

Для ілюстрації розглянемо кілька прикладів.

1. Стратегічний рівень. Конфлікти можуть виникати через невдало сформовану політику клієнтського сервісу. Якщо логістичні послуги компанії не відповідають вимогам ринку, фінансова служба, яка інвестувала в розвиток відповідної інфраструктури, може звинувачувати маркетинговий підрозділ у неточних прогнозах попиту або хибному ціноутворенні. У свою чергу, маркетинг схильний перекладати відповідальність на логістичні служби, посиляючись на недостовірність інформації щодо собівартості обслуговування.

2. Тактичний рівень. Часто джерелом суперечностей стає відсутність узгодженості між планами закупівель і логістичними можливостями. Якщо відділ постачання не передає вчасно інформацію про обсяги поставок, транспортний і складський підрозділи не можуть належним чином розподілити ресурси. Це призводить до перебоїв у постачанні, зайвих витрат і втрати лояльності клієнтів. У такій ситуації у конфлікт може втягуватися й фінансовий відділ, адже йому доводиться коригувати бюджети або покривати незаплановані витрати.

3. Оперативний рівень. Прикладом є ситуація, коли складська служба не отримує заздалегідь повідомлення про надходження товарів. Унаслідок недостатньої координації між закупівлями, транспортом і складом виникають затримки, порушуються графіки та знижується ефективність використання ресурсів. Подібним чином, у випадках зриву термінів доставки клієнтам між підрозділами збуту, транспорту та складу виникають взаємні звинувачення щодо відповідальності за проблему.

Для розглянутого типу конфліктів характерні кілька визначальних рис. По-перше, вони виникають у середовищі з високим рівнем міжпідрозділової залежності: чим тісніше взаємопов'язані функції служб, тим більша ймовірність загострення суперечностей. По-друге, їх причиною виступає не різниця у стратегічних цілях, а розрив між очікуваними результатами взаємодії та фактичними показниками. По-третє, головна зона ризику зосереджена на етапі реалізації управлінських рішень, а не в момент їхнього прийняття. Саме під час

виконання завдань навіть незначні збої з боку одного підрозділу запускають ефект «доміно», який порушує роботу суміжних служб.

Подібно до інших видів конфліктів, невирішені суперечності мають властивість поширюватися по ієрархії. Недоліки стратегічного планування часто трансформуються у неузгоджені процедури на тактичному рівні, що зрештою призводить до функціональних конфліктів у щоденній операційній діяльності [49].

Водночас не всі організаційні конфлікти зумовлені логікою функціональної взаємодії. Частина з них має міжособистісний характер і пов'язана з особистими антагонізмами між співробітниками. Такі суперечності виходять за межі системи координації підрозділів і не є предметом цього дослідження.

Під час аналізу доцільно враховувати як вертикальні зв'язки (від стратегічних рішень до практичного виконання), так і горизонтальні взаємодії між підрозділами одного рівня. Наприклад, конфлікт між відділом постачання та складом через неповну комплектацію партій товарів безпосередньо відбивається на взаємодії складу з відділом збуту, що відповідає за готовність продукції до відвантаження. Якщо постачальник формує поставку без урахування вимог кінцевого клієнта, необхідність доопрацювання товару перекладається на складську службу.

Схожим чином, завдання з підготовки продукції до реалізації (маркування, перепакування, сортування) може виконуватися різними підрозділами: постачальником, складом або навіть на майданчиках клієнта. У кожному випадку це визначає обсяг навантаження, структуру витрат та рівень відповідальності конкретних служб.

Таким чином, оперативне усунення однієї конфліктної ланки здатне зупинити розвиток цілого каскаду взаємопов'язаних конфліктних ситуацій, які мають спільне джерело. Результати дослідження засвідчили, що найчастіше першопричиною таких каскадних конфліктів є суперечності між функціональними цілями та інтересами різних підрозділів. Саме тому основна

увага в даному дослідженні зосереджена на конфліктах, які виникають через неузгодженість функціональних орієнтирів у межах організаційної структури підприємств.

Висновки до розділу 1

Таким чином, за результатами дослідження:

1. Організаційний конфлікт у сучасному науковому дискурсі розглядається як неминучий і поліфункціональний феномен, що відображає внутрішні суперечності соціально-виробничих систем. Його інтерпретація еволюціонувала від уявлення про деструктивне відхилення до визнання конфлікту як індикатора організаційної життєздатності, адаптивності та потенціалу розвитку. Такий підхід ґрунтується на багатовимірному аналізі конфліктної взаємодії, що охоплює онтологічний, поведінковий, комунікативний, структурний, емоційно-психологічний, інституційний і культурно-ціннісний виміри. Саме завдяки цій багатошаровості конфлікт постає не як загроза, а як соціальний механізм виявлення дисфункцій, активізації лідерства та сприяння організаційному оновленню.

Водночас конфлікт не має однозначного вектору впливу: залежно від інституційного контексту, типу взаємодії та поведінкових стратегій учасників, його наслідки можуть набувати як конструктивного, так і деструктивного характеру. Успішне управління конфліктами передбачає не їх уникнення, а усвідомлення причин, які їх породжують, та створення умов для відкритого діалогу, медіації й стратегічного рефлексивного управління. Таким чином, конфлікт доцільно трактувати як важливий ресурс управління складністю в організації, здатний за належного підходу трансформуватися з дестабілізуючого чинника на рушій розвитку.

2. Внутрішньоорганізаційні конфлікти мають складну поліпричинну природу, зумовлену сукупністю об'єктивних і суб'єктивних факторів. Серед ключових груп чинників виокремлено: організаційно-трудова (технологічні)

аспекти, психологічно-комунікативні суперечності, а також індивідуально-рольові відмінності у взаємодії між працівниками. Конфлікти виникають як результат порушення функціональних взаємозв'язків, дефіциту ресурсів, управлінських похибок, емоційної несумісності та невизначеності очікувань щодо ролей. Особлива увага приділена ролі організаційного фону, включаючи якість виробничих процесів, корпоративну культуру, внутрішні практики вирішення конфліктів та інформаційну відкритість.

Доведено, що конфліктогенність організаційного середовища формується не стільки окремими інцидентами, скільки взаємодією багатьох чинників, що одночасно впливають на інтенсивність протиріч. У цьому контексті визначальним є принцип полікаузальності, який вимагає комплексного аналізу всього спектра причин. Запропоновано розглядати конфлікт не лише як деструктивне явище, а як індикатор організаційного стану та інструмент виявлення структурних дисфункцій. Практична цінність аналізу полягає у визначенні точок компромісу, ідентифікації блокуючих і послаблюючих факторів та створенні системного підходу до врегулювання конфліктів в умовах змін, реструктуризації та підвищеної організаційної чутливості.

3. Організаційні конфлікти в системах дистрибуції мають складну багаторівневу природу, що охоплює структурні, інформаційні, поведінкові та технологічні чинники. Їх виникнення зумовлюється як особливостями організаційного середовища, так і відмінностями у стратегічних, тактичних та оперативних цілях функціональних підрозділів. Результати дослідження підтверджують, що ключову роль у зниженні конфліктогенності відіграють такі чинники, як сформована організаційна культура, стратегічно вивірена кадрова політика, наявність регламентованих процедур комунікації, а також розвиток конфліктної компетентності керівників.

Конфліктна взаємодія в дистрибуційних мережах виконує не лише деструктивну, а й сигнальну функцію, виявляючи слабкі місця в організаційній архітектурі та логістиці. Формалізація конфліктів за рівнями управління (стратегічний, тактичний, оперативний) та ідентифікація локальних інтересів

окремих підрозділів дають змогу створити логіко-функціональні моделі прогнозування суперечностей, що підвищує ефективність управлінських рішень. Таким чином, профілактика конфліктів у сфері дистрибуції повинна бути системною, інтегрованою частиною управління організацією, орієнтованою на забезпечення узгодженості між функціональними цілями та операційною діяльністю.

Результати досліджень за першим розділом дисертації опубліковані у наукових працях здобувача [5].

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА АЛГОРИТМ ВРЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ У ДИСТРИБУЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

2.1 Еволюція управлінських підходів до міжорганізаційної координації та управління конфліктами в організаційних системах

Проблема внутрішньої координації у підприємствах почала набувати актуальності ще в добу становлення фабричного виробництва XVIII століття, коли спеціалізація праці робітників і її масове впровадження спричинили потребу в організованому узгодженні дій. З розвитком виробничих систем, зростанням їхньої складності та розмежуванням функцій постало завдання створення механізмів, що забезпечують узгодженість між окремими працівниками, структурними підрозділами та рівнями управління.

Одним із перших спробував запропонувати системне вирішення цієї проблеми засновник школи наукового менеджменту Фредерік Вінслов Тейлор. У своїй відомій праці *The Principles of Scientific Management* він розробив концепцію стандартизації трудових процесів як засобу підвищення передбачуваності та продуктивності діяльності. Серед ключових складових його підходу можна виокремити нормування завдань, уніфікацію операцій, планомірну організацію виробництва та раціональне використання інструментів [148].

На переконання Тейлора, результативність виробничої діяльності може зростати лише завдяки централізованому нагляду та жорсткому дотриманню встановлених процедур: «Лише примусова стандартизація методів, інструментів і умов, а також примусова співпраця можуть забезпечити загальне підвищення темпу роботи» [148]. У цьому контексті саме адміністрація підприємства отримувала провідну роль і виняткову відповідальність за створення умов та організаційних механізмів, що гарантують координацію.

Разом з тим, запропонована Тейлором модель функціонального

управління, яка базувалася на розподілі управлінських обов'язків між вісьмома спеціалізованими «функціональними майстрами», мала подвійний ефект. З одного боку, вона сприяла чіткішому структуруванню виробничих процесів, а з іншого – створювала підґрунтя для виникнення внутрішніх суперечностей. Основним способом узгодження дій у такій системі залишалася вертикальна ієрархія, де керівник фактично був єдиним центром інтеграції діяльності спеціалістів.

Подальше формування уявлень про координаційні процеси відбулося в межах адміністративної школи менеджменту, яскравим представником якої був Анрі Файоль. Учений запропонував концепцію систематизації управлінських функцій, де координація була виокремлена як самостійна складова адміністративної діяльності [88]. Він розвинув ідею функціонального поділу в організаційних структурах, що згодом зумовило появу спеціалізованих підрозділів усередині підприємств.

Суттєвою інновацією Файоля стало введення поняття «перехідного містка» – інструменту горизонтальної координації, покликаною забезпечити офіційний обмін інформацією між працівниками одного управлінського рівня, але з різних функціональних блоків. Використання такого механізму сприяло прискоренню ухвалення рішень і зменшувало залежність від суворой вертикальної ієрархії. Водночас для його дієвості необхідними були дві умови: поінформованість керівництва та схвалення горизонтальних домовленостей між підрозділами [88].

Файоль також визначив чинники, що можуть перешкоджати горизонтальним комунікаціям як засобу узгодження дій. По-перше, це відсутність чітко сформульованої спільної мети, яка спричиняє ізоляцію функціональних підрозділів у межах їхніх власних завдань. По-друге, відсутність підтримки з боку вищого керівництва, без якої будь-яка горизонтальна взаємодія втрачає легітимність.

Подальший внесок у розвиток класичної школи управління належить Лінделу Урвіку та Лютеру Г'юліку. Саме вони вперше подали чітке визначення

координації як складової адміністративної діяльності, підкреслюючи її роль у забезпеченні узгоджених дій усіх підрозділів, які у взаємодії створюють цілісну організаційну систему [97].

Важливим доповненням цього підходу стало поняття «координації через ідеї». Його суть полягала у створенні єдиної системи цінностей та спільних мотиваційних орієнтирів, що стимулювали працівників до спільної діяльності заради усвідомленої загальної мети [97]. Такий підхід визнавав обмеженість прямого адміністрування і пропонував альтернативні шляхи забезпечення єдності дій через формування внутрішньої мотиваційної спільності.

У рамках класичної школи управління також пропонувалося створення комітетів і комісій як засобу налагодження міжорганізаційної координації. Втім, досвід їх застосування в державних структурах США продемонстрував неоднозначність і обмежений рівень ефективності цього підходу [154].

Погляди класиків значною мірою співзвучні з ідеями німецького соціолога Макса Вебера, який сформулював концепцію «ідеальної бюрократії». Згідно з його баченням, управлінська діяльність має ґрунтуватися на абстрактних і загальноприйнятих правилах, що діють незалежно від конкретних ситуацій. Це забезпечує формалізовану рівність учасників організаційного процесу та передбачуваність їхньої поведінки [155]. Таким чином, Вебер фактично заклав нормативно-правову основу для ієрархічної моделі координації.

На відміну від прихильників класичної школи, які робили акцент на формальних структурах та вертикальній ієрархії, представники школи «людських відносин» зосередили увагу на ролі неформальних комунікацій і соціальної взаємодії в колективах. У цьому контексті координація досягалася насамперед завдяки горизонтальним зв'язкам між працівниками. Основним інструментом виступали так звані «взаємні погодження» (mutual adjustments) – спонтанні та гнучкі комунікації в межах робочих груп, які не потребували бюрократичних процедур чи вказівок зверху.

Результати відомого Хотторнського експерименту під керівництвом Елтона Мейо у 1920–1930-х роках підтвердили ефективність цього підходу.

Первісно спрямовані на вивчення впливу освітлення на продуктивність праці, ці дослідження несподівано показали, що соціально-психологічні чинники та атмосфера у колективі мають вагоміший вплив на ефективність роботи, ніж технічні чи організаційні умови. Було доведено, що неформальні відносини, відчуття приналежності до групи та визнання з боку колег і керівництва суттєво підвищують мотивацію та залученість персоналу [122].

Такі висновки докорінно змінили уявлення про природу координації, засвідчивши, що горизонтальні взаємодії можуть бути не менш результативними, а іноді навіть ефективнішими за вертикальні накази. Керування подібними зв'язками стало новим викликом для менеджменту, адже воно вимагало методів впливу, заснованих на довірі, комунікації та спільних ціннісних орієнтирах.

Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробила Мері Паркер Фоллетт. Її концепція «спільної, ненасильницької влади» підкреслювала, що управління ґрунтується не на жорсткому контролі чи простому делегуванні, а на інтеграції зусиль усіх учасників організаційного процесу. Вона наголошувала: «справжнє управління полягає не у нав'язуванні рішень, а у їхньому спільному формуванні через взаємодію» [90].

Крім того, Фоллетт сформулювала ідею «кумулятивної відповідальності», згідно з якою кожен менеджер, незалежно від свого рівня, має не лише виконувати власні функціональні обов'язки, але й забезпечувати узгодженість своєї діяльності з іншими підрозділами. У такий спосіб відповідальність за координацію розподіляється між усіма управлінськими рівнями, а не концентрується виключно на керівництві.

Значний внесок Мері Паркер Фоллетт стосується й розвитку організаційної конфліктології. Вона виокремила три базові стратегії вирішення конфліктних ситуацій: домінування, коли одна сторона нав'язує власне рішення іншій; компроміс, що досягається шляхом взаємних поступок; та інтеграцію, яка передбачає створення спільного рішення, що відповідає інтересам усіх сторін без взаємних втрат [90]. Найбільш перспективною дослідниця вважала саме

інтеграційну стратегію, адже вона ґрунтувалася на глибокому усвідомленні потреб кожного учасника та забезпечувала не тимчасове примирення, а стійку синергію у взаємодії. Згодом ця ідея стала основою моделі «подвійної зацікавленості» (dual concern model), розробленої К. Томасом і Р. Кілманном у 1970-х роках [149].

Подальший розвиток концепцій координації та врегулювання конфліктів відбувався у межах школи «соціальних систем», представниками якої були Честер Барнард, Герберт Саймон, Джеймс Марч і Філіп Селзнік. Вони розглядали організацію як багаторівневу систему, що включає формальні (ієрархічні) структури та неформальні (соціальні) зв'язки. Для кожного з цих рівнів необхідні власні інструменти: ієрархія забезпечує узгодженість формальних підрозділів, тоді як соціальні взаємодії потребують механізмів взаємних погоджень [70].

Герберт Саймон запропонував низку додаткових засобів зміцнення міжфункціональної узгодженості. Серед них – регулярні наради та конференції, що виступали платформою для узгодження позицій і формування спільного управлінського дискурсу. Він підкреслював, що подібні зустрічі допомагають долати інформаційні бар'єри завдяки створенню єдиної «мови управління» чи «системи координат», зрозумілої всім учасникам організації.

У співавторстві з Джеймсом Марчем Саймон також запропонував інструменти, спрямовані на вдосконалення комунікацій, що безпосередньо впливають на якість координації, зокрема: розроблення програм для стандартизації рутинних процедур; створення типологій мотиваційних стимулів; уніфікацію підходів до оцінювання, прогнозування та інтерпретації інформації.

Ці заходи мали на меті формування спільної організаційної культури та уніфікацію способів сприйняття реальності представниками різних підрозділів, що забезпечувало цілісність у функціонуванні складних багатофункціональних систем [120].

Вагомий внесок школи «соціальних систем» стосувався також розроблення підходів до управління внутрішньоорганізаційними конфліктами.

Особливо цінними стали пропозиції Герберта Саймона, спрямовані на превентивне зниження ризиків конфліктних ситуацій у багаторівневих управлінських структурах.

Стосовно позиційних конфліктів, що виникають за умов множинного підпорядкування (особливо характерного для матричних структур), Саймон рекомендував упроваджувати чіткий механізм ієрархічного пріоритету. Це означає, що у випадку суперечливих інструкцій від різних керівників остаточно право прийняття рішення має бути закріплене за одним із них [146]. Цей підхід не втратив своєї практичної актуальності й сьогодні, особливо у складних організаціях із перехресною підзвітністю.

Водночас у ситуації внутрішньоорганізаційних конфліктів, що виникають через перетин інтересів різних функціональних підрозділів, запропоноване Гербертом Саймоном рішення видається менш ефективним. Його концепція «розподілу влади» передбачала надання кожному підрозділу виключних повноважень у межах певної функціональної сфери, тоді як інші мали б підпорядковуватися ухваленню у цій сфері рішенням [146].

Однак такий підхід не враховує природи конфліктів, що формуються саме на стику підсистем із взаємопов'язаними або суперечливими інтересами. Передача монопольного права на ухвалення рішень одному підрозділу у подібних випадках найчастіше призводить до моделі «виграш–програш», де одна функціональна одиниця домінує над іншою. Це здатне лише поглиблювати організаційні дисфункції, оскільки особа, що приймає рішення, зазвичай зорієнтована на інтереси власного підрозділу. Додатковою проблемою є обмеженість інформованості такого менеджера рамками його спеціалізації, що знижує якість управлінських рішень у складних інтеграційних ситуаціях. Важливим чинником залишається й система мотивації, яка рідко орієнтована на міжфункціональну ефективність.

Після узагальнення методів координації природно виникло питання щодо умов доцільності їх застосування. Цим питанням займалися, зокрема, Герберт Саймон та Джеймс Марч, які наголошували, що неформальні горизонтальні

комунікації набувають найбільшої цінності в процесі прийняття новаторських, нестандартних рішень, коли формалізовані правила ще не сформовані або виявляються непридатними для оцінки нових ситуацій [120].

Такий підхід ґрунтувався на розумінні того, що в умовах невизначеності ключового значення набувають гнучкість, обмін знаннями та міждисциплінарна співпраця. Саме ці фактори забезпечуються завдяки горизонтальним комунікаційним каналам. Формалізовані процедури – бізнес-процеси чи розподіл повноважень – у нових умовах можуть виявлятися малоефективними, що підвищує актуальність неформальних домовленостей та адаптивної координації.

Вагомий внесок у розвиток школи «соціальних систем» зробив Філіп Селзнік, зосередившись на динаміці співвідношення централізації та децентралізації. На його думку, на початкових етапах розвитку організації доцільним є централізоване прийняття рішень, що реалізується через вертикальні канали влади. Така модель забезпечує єдність бачення, формування організаційної ідентичності та узгодженої політики. Учений підкреслював: «коли вищий менеджмент не впевнений, що підлеглі поділяють його бачення, необхідно використовувати формальні інструменти контролю» [144].

Однак із часом, коли організація досягає певної зрілості, що характеризується уніфікацією управлінських принципів і нормативів, централізація поступово втрачає свою необхідність. У таких умовах ефективним стає перехід до децентралізованих форм управління, які передбачають розширення прав та відповідальності нижчих рівнів і активізацію горизонтальних механізмів координації – від погоджень до мережевих структур та міжфункціональних команд. Як зазначав Селзнік, «коли основні засади політики стають загальноприйнятими, централізація втрачає свою необхідність» [144].

Отже, в межах школи «соціальних систем» було виокремлено щонайменше два фундаментальні чинники, що впливають на вибір засобів координації в організації. По-перше, це ступінь новизни управлінських рішень: чим більш

оригінальним та нестандартним є завдання, тим більшої ваги набувають гнучкі, комунікаційно насичені форми взаємодії. По-друге, це етап життєвого циклу організації: якщо на початкових стадіях домінують централізовані підходи до контролю, то з досягненням зрілості ефективнішими стають децентралізовані та кооперативні механізми управління.

Разом з тим, найбільш детальну систематизацію умов вибору інструментів внутрішньоорганізаційної координації здійснили представники ситуаційного підходу, що стало наступним важливим етапом розвитку управлінської думки.

Вагомий прорив у цьому напрямі забезпечили дослідження американських учених Пола Лоуренса і Джея Лорша, які заклали основи ситуаційного підходу в менеджменті. У своїй класичній праці вони висунули припущення, що структура організації має формуватися відповідно до характеристик зовнішнього середовища, а результативність управління залежить від того, наскільки підсистеми здатні адаптуватися до рівня зовнішньої невизначеності.

У процесі досліджень Лоуренс і Лорш виділили три ключові функціональні підсистеми підприємства – дослідження й розробки, виробництво та збут. Вони встановили, що кожна з них стикається з різним рівнем невизначеності у процесі прийняття рішень. Ця різниця зумовлюється як швидкістю технологічних змін, так і коливанням споживчого попиту, що чинять неоднаковий вплив на кожен із функціональних блоків.

Таким чином, підсистеми організації демонструють різні характеристики за ступенем формалізації процесів, типом взаємодії між учасниками, часовою орієнтацією (коротко- чи довгостроковою) та рівнем інтегрованості цілей [115]. Інакше кажучи, різноманітність внутрішньої структури організації є не наслідком недосконалого проєктування, а об'єктивним результатом специфіки завдань і викликів, із якими стикаються її окремі елементи.

Основний висновок, сформульований П. Лоуренсом і Д. Лоршем, полягає у тому, що вибір способів координації між підсистемами організації має прямо залежати від рівня зовнішньої невизначеності.

1. Стабільне середовище. Для підприємств, що функціонують у відносно

передбачуваних умовах, де процес прийняття управлінських рішень не супроводжується значними ризиками чи непередбачуваністю, найбільш ефективними залишаються класичні, жорстко регламентовані структури. Тут оптимально діють вертикальні ієрархії, правові норми та формалізовані процедури взаємодії.

2. Середній рівень динаміки. У ситуації, коли галузь стикається зі спорадичними змінами технологій або ринку, виникає потреба у додаткових механізмах координації. Це можуть бути як постійні інтегратори, відповідальні за узгодження роботи між підрозділами, так і тимчасові міжфункціональні команди, створені для виконання конкретних завдань.

3. Високий рівень турбулентності. Найбільші труднощі спостерігаються в організаціях, які працюють у динамічному середовищі з постійними технологічними, споживчими чи регуляторними змінами. Тут виникає подвійна проблема: з одного боку, функціональна диференціація є необхідною умовою підвищення спеціалізації та продуктивності, з іншого – саме вона ускладнює швидку адаптацію організації в цілому. Це, у свою чергу, підвищує потребу в інтеграції та ефективній координації.

Для вирішення зазначеного протиріччя Лоуренс і Лорш запропонували створювати інтеграційні підсистеми – спеціалізовані організаційні одиниці, основним завданням яких є підтримання внутрішньої узгодженості. Такі структури виконують функцію «сполучної тканини» між функціональними блоками, забезпечуючи адаптивність організації до швидкоплинних змін без втрати її цілісності.

У своїх працях П. Лоуренс і Д. Лорш визначили низку ключових вимог, яких мають дотримуватися інтеграційні підсистеми для забезпечення їх ефективного функціонування:

1. Оптимальний рівень спеціалізації. Інтегратори повинні володіти достатнім знанням про діяльність усіх підрозділів, проте їхня функція не має полягати в дублюванні завдань цих підрозділів.

2. Організаційна легітимність. Координатор має сприйматися

структурними одиницями як незалежний і авторитетний посередник.

3. Орієнтація на спільні цілі. Система мотивації та винагород повинна стимулювати досягнення колективного результату, а не підкріплювати інтереси окремих функціональних сфер.

4. Балансування інтересів. Під час ухвалення рішень необхідно враховувати позиції всіх зацікавлених сторін.

5. Розподіл повноважень відповідно до експертності. Рішення мають прийматися на тому рівні, де зосереджені найбільші компетенції та інформаційні ресурси.

6. Пріоритет діалогу над компромісом. Вирішення внутрішніх конфліктів повинно базуватися не на поверхневих поступках, а на глибокому обговоренні до досягнення узгодженого бачення.

Таким чином, концепція Лоуренса і Лорша не лише окреслює залежність між характером зовнішнього середовища та організаційною структурою, а й пропонує концептуальні орієнтири для створення гнучких і адаптивних систем управління, здатних зберігати ефективність у динамічному бізнес-середовищі.

Важливою умовою функціонування інтеграційних механізмів є домінування експертної влади над формально-адміністративними повноваженнями. Ефективна координація стає можливою лише тоді, коли її носії мають достатній професійний рівень у сферах, що потребують узгодження. Інакше кажучи, авторитет інтегратора визначається не його посадовими інструкціями, а глибиною знань і досвіду. Саме це формує довіру з боку інших підрозділів та підвищує шанси на досягнення взаєморозуміння у процесі прийняття управлінських рішень.

Подальший розвиток ідей ситуаційного підходу пов'язаний із працями американського соціолога Джеймса Томпсона. Він запропонував модель, що класифікує типи взаємозалежностей між підрозділами організації та визначає відповідні для них засоби координації. Такий підхід дозволяє гнучко підбирати управлінські інструменти з урахуванням особливостей внутрішньої структури організації.

Дж. Томпсон [151] виокремив кілька типів міжпідрозділових залежностей і визначив відповідні механізми координації для кожного з них:

1. Кооперативна (pooled interdependence). У цьому випадку структурні підрозділи функціонують відносно автономно, кожен із них робить власний внесок у досягнення спільного результату, але їхня взаємодія з іншими підрозділами є мінімальною. Типовим прикладом є дивізійна структура, сформована за продуктовим чи територіальним принципом. Найбільш ефективним засобом координації тут виступає стандартизація кінцевих результатів, що передбачає встановлення чітких цільових показників для кожного дивізіону. Хоча Томпсон першопочатково акцентував увагу на стандартизації процедур, сучасні дослідники зазначають, що в умовах автономності доцільніше орієнтуватися саме на результати, а не на процеси.

2. Послідовна (sequential interdependence). Такий тип залежності характерний для ситуацій, коли продукція або послуги одного підрозділу стають вихідними ресурсами для наступного. Подібна логіка притаманна ланцюгам постачання, виробничим циклам чи логістичним схемам. Найбільш доцільним засобом координації у цьому випадку є планування, зокрема узгодження «входів» і «виходів» між послідовними функціональними етапами.

3. Взаємна (reciprocal interdependence). Це найскладніший для управління тип взаємозалежності, оскільки кожен підрозділ одночасно впливає на інші та сам залежить від їхніх дій. Подібна структура характерна для міжфункціональних команд, інноваційних відділів або проєктних організацій. За таких умов ефективність забезпечується взаємними погодженнями (mutual adjustments) – формалізованими чи неформальними комунікаціями між представниками різних підрозділів, які дозволяють досягати гнучкості та швидко реагувати на зміни.

Значення підходу Томпсона полягає не лише у впорядкуванні типів внутрішньоорганізаційних залежностей. Його концепція стала підґрунтям для формування універсальної теорії координації складних систем, яка вийшла за межі менеджменту й набула поширення в біології, соціології та інформаційних

технологіях. Надалі класифікацію Томпсона розвинули такі дослідники, як К. Кроустон, Т. Мелоун та Ч. Осборн, які запропонували додаткові категорії залежностей та розробили нові механізми координації, пристосовані до різних сфер знань [79; 80; 118].

Подальший розвиток ситуаційного підходу до управління здійснив Генрі Мінцберг – канадський дослідник, який запропонував класифікацію способів координації залежно від типів організаційних структур [125]. Він підкреслював, що саме архітектура організації значною мірою визначає оптимальні засоби забезпечення узгодженості її елементів.

Згідно з концепцією Генрі Мінцберга, у різних структурних конфігураціях організацій домінують специфічні способи координації:

1. Прямий контроль (direct supervision). У цьому випадку узгодження дій здійснюється через особисті вказівки керівника. Такий механізм найбільш ефективний у простих структурах, притаманних малим підприємствам на ранніх етапах їх розвитку. Вони характеризуються мінімальним поділом праці, низьким рівнем формалізації, високою гнучкістю у відповідь на зовнішні зміни та значним впливом засновника чи керівника.

2. Стандартизація процесів. Цей механізм домінує в умовах механістичної бюрократії – великих організацій із чітко вираженою лінійно-функціональною структурою. Тут управління ґрунтується на суворому дотриманні правил і процедур, а зовнішнє середовище зазвичай є відносно стабільним.

3. Стандартизація навичок і кваліфікацій. Такий підхід є провідним у професійних бюрократіях, наприклад, у медичних, освітніх чи консалтингових установах. Контроль у цих організаціях базується не на посадових інструкціях, а на професійній підготовці, сертифікації та автономії фахівців, які володіють необхідними компетенціями.

Важливою ідеєю Мінцберга було те, що форма організаційної структури визначає не лише архітектуру внутрішніх взаємозв'язків, але й основний механізм координації, найбільш адекватний характеру завдань, середовищу та доступним ресурсам.

У своїй типології організаційних структур він також запропонував особливе бачення дивізійної форми, яке певною мірою відрізняється від інтерпретації Дж. Томпсона. Якщо останній у випадку кооперативної залежності акцентував увагу на стандартизації процесів, то Мінцберг наполягав, що для дивізіонів ключовим є стандартизування результатів. Іншими словами, кожен дивізіон має чітко визначені цілі, а його ефективність оцінюється насамперед за досягненням цих цілей, незалежно від специфіки внутрішніх процесів.

При цьому йдеться саме про міждивізійну координацію. Усередині самих дивізіонів, за аналогією з механістичними бюрократіями, доцільно застосовувати стандартизацію процесів, що забезпечує єдність і передбачуваність виконання завдань.

За Мінцбергом, дивізійні структури характеризуються такими рисами: високим рівнем формалізації діяльності в межах кожного підрозділу, певною дистанцією між «центром» (штаб-квартирою) і дивізіонами, наявністю чітких горизонтальних і вертикальних ліній підзвітності, відносною стабільністю зовнішнього середовища, провідною роллю менеджерів середньої ланки – керівників дивізіонів, а також великими масштабами діяльності та тривалим терміном існування організації на ринку.

Яскравим прикладом організаційної моделі, що істотно відрізняється від попередніх, є адхократія (від лат. *ad hoc* – «для конкретного випадку»), яку можна визначити як гнучку проєктну структуру. Вона властива насамперед компаніям, що працюють у сферах консалтингу, інноваційної діяльності чи логістичних послуг, де основна увага зосереджена на вирішенні складних і нестандартних завдань.

До ключових рис адхократичних структур належать: високий ступінь горизонтальної спеціалізації, мінімальний рівень формалізації та стандартизації, використання експертного контролю через мережу неформальних лідерів і професійних груп, швидке створення й розпуск робочих команд під конкретні завдання, а також значна гнучкість і здатність до швидкої адаптації в мінливому середовищі. У таких організаціях головним інструментом координації

виступають взаємні погодження, оскільки формалізовані процедури часто виявляються надто громіздкими та непридатними для швидкоплинних або творчих видів діяльності.

Окрім п'яти базових форм (проста структура, механістична та професійна бюрократія, дивізіональна структура й адхократія), Генрі Мінцберг також виділяє місіонерську організацію, де інтеграція управлінських процесів базується на спільних цінностях і культурних нормах. Така форма координації, заснована на стандартизації організаційної культури, найчастіше зустрічається у некомерційних установах, благодійних організаціях чи релігійних спільнотах і рідко застосовується у корпоративному секторі.

Відмінною рисою підходу Мінцберга є його комплексний критерій вибору способів координації, що враховує цілу низку факторів. Рішення щодо механізму узгодження дій залежить від розміру й масштабу діяльності організації, її стадії розвитку, складності та стабільності зовнішнього середовища, напрямів руху інформаційних потоків та ухвалення рішень (згори вниз чи знизу вгору), а також рівня формалізації, стандартизації й спеціалізації.

Аналіз еволюції підходів до координації та врегулювання організаційних конфліктів у менеджменті дозволяє зробити кілька базових висновків:

1. Розвиток управлінської думки відбувався від індивідуальної (міжособистісної) координації до системних форм взаємодії між групами та підрозділами, що згодом привело до формування концепцій внутрішньоорганізаційної міжфункціональної координації.

2. Починаючи з епохи школи «людських відносин», суттєво зросла увага до феномена внутрішньоорганізаційних конфліктів, а також до способів їхнього запобігання та вирішення, заснованих на довірі, неформальній взаємодії й співробітництві.

3. Історичний розвиток координаційних форм пройшов шлях від жорстких ієрархічних моделей та бюрократичної стандартизації до більш гнучких і органічних структур, а згодом – до комбінованих систем, що

поєднують вертикальні механізми влади з горизонтальною взаємодією.

Узагальнення поглядів представників різних управлінських шкіл наведено у таблиці 2.1 та на рисунку 2.1, що дає змогу порівняти еволюцію моделей координації та підходів до управління конфліктами.

Таблиця 2.1

Узагальнена таблиця підходів до координації та управління конфліктами

Школа	Класична	Людських відносин	Соціальних систем	Ситуаційний підхід
Форма координації	Планування, стандартизація процесів/результатів	Взаємні погодження	Комбіновані (ієрархія + узгодження)	Планування, стандартизація, узгодження
Рівень комунікацій	Вертикальний	Горизонтальний	Змішаний	Змішаний
Організаційна структура	Ієрархія з прямим контролем	Малі групи, неформальні команди	Ієрархія, постійні або тимчасові групи	Залежить від типу структури та завдань
Ситуаційні фактори	Не враховуються	Не враховуються	Життєвий цикл організації, новизна завдань	Невизначеність, тип залежності, середовище, масштаб, етап розвитку
Підхід до конфліктів	Розв'язання через керівника	Розв'язання в групах: домінування, компроміс, інтеграція	Комбінований; пріоритет керівника; поділ влади	Ієрархія або групи залежно від контексту
Приклад організації	Класичне виробництво (наприклад, завод Ford у 1920-х роках)	Дослідницькі лабораторії, команди соціального проектування	Сучасні корпорації з матричними структурами (наприклад, Siemens, IBM)	Глобальні компанії з адаптивною структурою (наприклад, Google, Amazon)

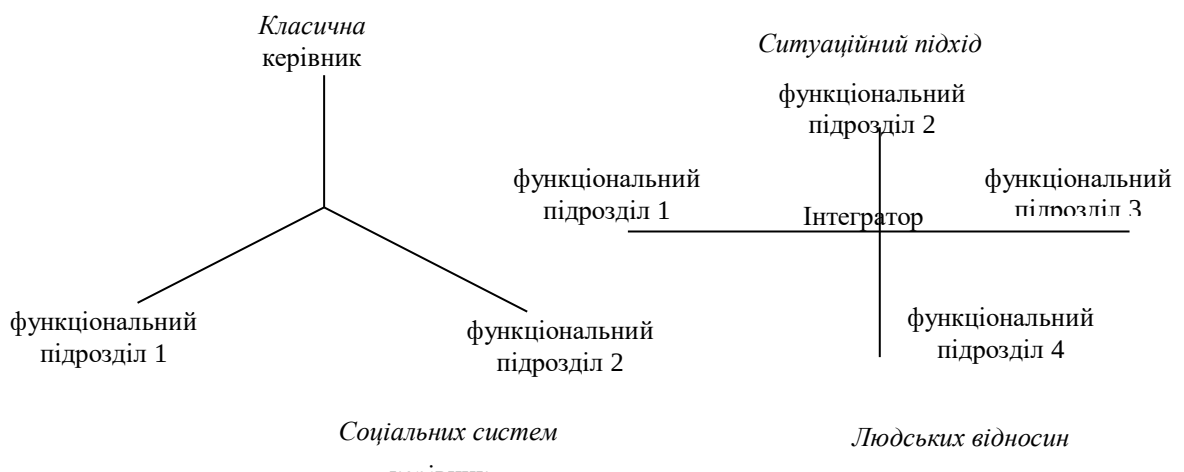


Рис. 2.1. Типові організаційні структури та механізми координації в основних школах теорії управління

Таким чином, підводячи підсумки даного узагальнення слід зазначити, що попри значну теоретичну розробку питань координації, слід відзначити, що проблематика міжфункціональної внутрішньоорганізаційної взаємодії в контексті вирішення логістичних завдань залишається недостатньо висвітленою в науковій літературі. Так само зв'язок між координаційною діяльністю та зміною параметрів систем мотивації й контролінгу в межах функціональних служб, зокрема у сфері дистрибуції, потребує подальших досліджень. Ці аспекти залишаються на периферії класичних теорій управління, хоча саме вони відіграють ключову роль у забезпеченні синергії між структурними елементами сучасних бізнес-систем.

2.2. Управління конфліктами між підрозділами у сфері дистрибуції підприємств

У науковій літературі поняття управління конфліктами інтерпретується як багатокомпонентний процес, що охоплює виявлення, аналіз, запобігання,

врегулювання та моніторинг конфліктних ситуацій в організації. Дослідники, зокрема О. Леонов і Т. Леонова, акцентують увагу на технологічній та системній природі цього процесу, підкреслюючи його спрямованість на забезпечення ефективності й стабільності функціонування організації [28]. Низка авторів, таких як В. Ровенська [54], О. Куцай [26] та О. А. Сороківська [57], розглядають управління конфліктами як складову частину менеджменту персоналу, орієнтовану на зниження рівня деструктивного впливу конфліктів і покращення внутрішньоорганізаційної взаємодії. При цьому підкреслюється як функціональний, так і поведінковий аспекти управління, включаючи координацію дій, вплив на учасників конфліктної взаємодії та створення умов для продуктивного вирішення суперечностей.

У більшості концепцій провідною метою управління конфліктами є мінімізація їх негативних наслідків та перетворення конфліктної ситуації з деструктивної у конструктивну площину. Це передбачає не лише усунення конфліктів як таких, а й формування таких управлінських умов, у яких суперечності вирішуються в межах прийнятних для організації способів. Дослідники, зокрема Л. Долинська [12], О. Овчарук [43], Н. Гринчук [10] та О. Семененко [56], підкреслюють роль свідомого, цілеспрямованого впливу на конфлікт як процес, що включає прогнозування, нейтралізацію, локалізацію та вирішення конфліктів у спосіб, що узгоджується з цілями організації. З урахуванням зазначеного, управління конфліктами розглядається як специфічна форма управлінської діяльності, яка реалізується через взаємодію з учасниками конфлікту або зовнішніми регуляторами з метою запобігання деструктивному розвитку ситуації.

З позицій аналізу під поняттям «управлінням внутрішньо-організаційними конфліктами» доцільно розуміти сукупність дій, спрямованих як на недопущення виникнення протистояння між структурними підрозділами, так і на врегулювання вже наявних суперечностей. При цьому варто уникати введення поняття «оптимального» рівня конфліктності, адже в межах цього дослідження основна увага приділяється саме деструктивним конфліктам, яких доцільно

уникати або зводити до мінімуму.

Слід також розрізняти два близькі, але не тотожні поняття – «розв’язання конфлікту» та «завершення конфлікту». Перше передбачає конструктивну взаємодію учасників задля ліквідації глибинних суперечностей, що стали джерелом конфлікту. Йдеться, фактично, про усунення першопричини через спільну діяльність, орієнтовану на пошук і впровадження рішень, прийнятих для всіх сторін. Натомість «завершення конфлікту» охоплює будь-яку форму припинення конфліктної взаємодії – незалежно від причин, способу або тривалості її подолання [13].

На основі аналізу наукових джерел пропонується поділити методи управління конфліктами на дві великі категорії:

1. Профілактичні методи, спрямовані на недопущення загострення конфліктного потенціалу;
2. Реактивні стратегії, призначені для завершення вже наявних конфліктів.

У подальшому зосередимося на першій категорії – методах запобігання конфліктам.

Серед фундаментальних підходів до запобігання організаційним конфліктам важливе місце посідає концепція структурного регулювання взаємодії, розроблена американською дослідницею Мері Паркер Фоллетт. У своїх працях вона підкреслювала необхідність чіткої побудови організаційної структури, визначення зон відповідальності та створення механізмів комунікації як основи для формування ефективного управління та профілактики конфліктів [90].

До структурних інструментів, здатних мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів у межах організації, належать: формалізація посадових обов’язків та відповідних інструкцій; розмежування повноважень і відповідальності згідно з ієрархічним рівнем; впровадження прозорої системи оцінювання результатів праці із чітко визначеними критеріями; організація вертикальних каналів управління і зворотного зв’язку; узгодження загальноорганізаційних цілей, спільних для всіх підрозділів; створення

справедливої системи матеріального та нематеріального стимулювання; своєчасне усунення об'єктивних причин конфліктів, зокрема конкуренції за ресурси або дублювання функцій.

Ці структурні механізми, на думку Фоллетт, не лише запобігають конфліктам, а й створюють передумови для розвитку кооперації на основі чітко визначеної організаційної логіки.

Таким чином, структурні механізми створюють основу для логічного та контрольованого функціонування організації, запобігаючи деструктивним суперечностям. Саме формування таких механізмів може виступати базовою формою міжфункціональної логістичної координації, особливо в контексті складних організаційних систем, таких як дистрибуція.

Поглиблену типологізацію методів профілактики конфліктів у межах організаційної взаємодії запропонував Кріс Арджиріс, який у своїх дослідженнях висвітлив ключові механізми налагодження ефективної міжфункціональної співпраці [67]. Згідно з його підходом, профілактичні методи можна умовно поділити на три основні групи:

1. Поведінкові засоби підтримки співпраці, серед яких: залучення працівників до спільного вирішення міжпідроздільних завдань; демонстрація практичної емпатії та врахування позицій інших функцій; підтримка позитивного іміджу учасників взаємодії; уникнення проявів організаційної дискримінації; культивування позитивного психологічного клімату в команді; завчасне інформування про зміни, що можуть вплинути на інші підрозділи; надання емоційної підтримки як форми закріплення кооперативної поведінки.

2. Інституційні механізми – створення стабільних форм внутрішньоорганізаційної взаємодії, таких як: постійні або тимчасові робочі групи; регулярні наради між суміжними службами; спільні міжфункціональні проєкти з чітко закріпленими цілями.

3. Нормативно-управлінські інструменти регулювання взаємодії, що охоплюють: запровадження неформальних етичних норм і поведінкових моделей; формалізацію внутрішніх правил (усних або письмових); адаптацію

норм до конкретних ситуацій; персоналізацію правил з урахуванням особистих особливостей учасників; систематичне інформування персоналу щодо вимог до взаємодії.

У своїх роботах Арджиріс акцентує увагу на психологічних передумовах співпраці, зокрема на важливості довіри, прозорості та здатності організацій до навчання. Водночас він визнає й роль формалізованих інституційних обмежень, які забезпечують стабільність взаємодії, особливо в умовах великомасштабної організації.

Варто зазначити, що межа між інституційними та нормативними механізмами є умовною: норми взаємодії зазвичай становлять ядро будь-якого інституту, і їх формалізація є лише етапом еволюції організаційної практики. У цьому зв'язку доцільно диференціювати лише формальні та неформальні регулятори, без подальшого дроблення.

Також методи локалізації, індивідуалізації та інформування, на нашу думку, не є самостійними інструментами, а радше умовами ефективного застосування правил взаємодії. Надмірна деталізація цих підходів, хоча й має практичну цінність, ускладнює аналітичне використання моделі в управлінському контексті.

Значний внесок у розробку організаційних заходів, спрямованих на запобігання внутрішньофункціональним і міжпідроздільним конфліктам, здійснив американський фахівець у сфері теорії організацій Річард Л. Дафт. У своїй праці «Organization Theory and Design» він виокремлює два ключові напрями впливу на конфліктогенне середовище підприємства [81].

Перший напрям – створення сприятливих організаційних передумов, які мінімізують ризик виникнення або ескалації преконфліктних ситуацій. Серед таких передумов: формування безпечного, комфортного середовища для працівників, прозоре управління матеріальними та нематеріальними ресурсами, а також запровадження формалізованих процедур для вирішення типових конфліктогенних сценаріїв.

Другий напрям – оптимізація організаційно-управлінського середовища,

яка передбачає адаптацію структури підприємства до умов його функціонування, узгодження формальних і неформальних каналів взаємодії, а також удосконалення системи управлінських рішень з урахуванням принципів гнучкості, прозорості та відповідальності.

Водночас, як і більшість класичних підходів, запропоновані заходи мають загальний методологічний характер. Їм часто бракує прикладного аспекту – зокрема, чіткої залежності між конкретними ситуаційними чинниками та рекомендованими управлінськими діями. Такі формулювання, як «прийняття оптимальних рішень», мають декларативний характер і потребують поглибленої операціоналізації для застосування в реальних організаційних умовах.

Більш предметно до проблеми профілактики внутрішньоорганізаційних конфліктів підійшли Е. Мальц і А. Колі [119], які запропонували набір інтеграційних інструментів. Вони акцентували увагу на: міжфункціональному навчанні персоналу; створенні системи винагород, орієнтованої на міжпідроздільну співпрацю; запровадженні тимчасових або постійних міжфункціональних команд; формалізації правил взаємодії між відділами; розвитку неформальних міжособистісних контактів; просторовій близькості розташування працівників різних служб.

Попри різноманітність запропонованих заходів, результати емпіричного дослідження, проведеного авторами, виявили, що справжній ефект досягається передусім через залучення міжфункціональних робочих груп, що забезпечують комунікацію та узгоджене ухвалення рішень у спірних ситуаціях.

Цікаве доповнення до теми запропонував австралійський маркетолог Г. Мессі [121], який вивчав взаємодію між службами маркетингу і продажів. Він підкреслив, що підвищення суб'єктивного відчуття ефективності співпраці між підрозділами та наявність двосторонньої комунікації сприяють зниженню ризиків деструктивної взаємодії. Тобто йдеться про зміцнення не лише об'єктивних механізмів взаємодії, а й суб'єктивної впевненості працівників у доцільності та результативності кооперації.

На відміну від цього психологічного та оціночного підходу, дослідники Р.

Руекерт і О. Волкер [142] відстоюють ідею формалізації міжфункціональних організаційних зв'язків, зокрема у вигляді регламентів, внутрішніх нормативів і узгоджених процедур, що мають бути закріплені документально.

Ще радикальнішу, хоча і дискусійну, ідею висунули Дж. Ротемберг і Г. Селонер [141]. Вони вважають, що організація може запобігти конфлікту, підтримуючи один з потенційно конфліктних підрозділів, який має більший кадровий потенціал і, відповідно, сильнішу аргументацію. У такому випадку протилежна сторона або підпорядковується, або приймає вторинну роль. Такий підхід, з одного боку, може мінімізувати витрати на конфлікт, з іншого – загрожує виникненням латентних протистоянь, що проявляються в неформальному опорі, порушенні корпоративної культури та зниженні мотивації персоналу.

Узагальнюючи погляди на конфліктну профілактику, варто відзначити внесок А. Гунасекерана, Е. Тиртироглу і В. Вольстенкрофта [98], які акцентують на важливості спільного планування та формування міжфункціональних команд. Їхній підхід підтримують В. Криттенден [78], яка обґрунтовує доцільність використання моделей підтримки прийняття рішень, що дозволяють заздалегідь змодельовати наслідки управлінських дій і врахувати компроміси між підрозділами. Аналогічної позиції дотримуються Дж. Орсіні та Н. Каразоглу [131], наголошуючи на економічному моделюванні витрат як засобі усунення джерел конфлікту.

Не менш важливим є й втручання вищого керівництва, яке, на думку дослідників, має виступати арбітром або фасилітатором у конфліктогенних ситуаціях.

Цікаво, що у вітчизняній логістичній науці О.В. Малєєва, І. О. Гончар та А. В. Єлізева [32] запропонували інтегрувати механізми економічної відповідальності за дії суміжних підрозділів. Йдеться про облік витрат, спричинених недоліками у взаємодії, та перенесення цих витрат на структурні одиниці, відповідальні за їх виникнення. Цей підхід перегукується з класичною теоремою Р. Коуза [75], що обґрунтовує необхідність чіткого визначення прав

власності для усунення негативних зовнішніх ефектів.

Системний підхід до конфліктної профілактики представив також ірландський дослідник Девід Шиплі [145], який розглянув впровадження нових служб в організації як потенційне джерело конфліктів. Його рекомендації включають: забезпечення підтримки керівництва; створення міжфункціональної групи; залучення зовнішніх експертів; проведення освітніх заходів; адаптацію системи мотивації; коригування системи планування; вдосконалення внутрішньої комунікації.

Забезпечення дієвої внутрішньоорганізаційної координації у сучасних компаніях, зокрема у сфері дистрибуції, неможливе без реалізації комплексу організаційних, управлінських та соціально-психологічних заходів. Їх ефективність зумовлюється не лише наявністю відповідних регламентів, але й гнучкістю організаційної структури, здатної адаптуватися до зростаючих вимог взаємодії між підрозділами. У цьому контексті можна виокремити низку умов і заходів, що створюють підґрунтя для злагодженої координації.

1. Трансформація організаційної структури управління підприємством:

- формування спеціалізованих координаційних комітетів – як тимчасових, так і постійних, що забезпечують системну взаємодію функціональних підрозділів. Подібна практика широко застосовується в логістичних, виробничих і проектно-орієнтованих компаніях [109, 145];

- запровадження посади «зв’язкового» – відповідальної особи за координацію дій із суміжними службами, що сприяє оперативному усуненню непорозумінь і зміцненню горизонтальних комунікацій [109, 129];

- перехід до матричної організаційної структури, що поєднує лінійну та функціональну відповідальність і дозволяє досягати балансу між централізацією стратегічних рішень та децентралізованим виконанням [24, 72];

- інтеграція функціонально суміжних служб у єдині підрозділи, що дозволяє мінімізувати бар’єри між ними та забезпечити єдність управління логістичними потоками;

- пряме підпорядкування окремих служб іншим функціональним

одинацям – це крайній, але ефективний інструмент у разі, коли необхідно швидко усунути джерело конфліктної взаємодії;

- створення посади інтегрального менеджера або процесного координатора, який має повноваження впливати на функціональні підрозділи незалежно від їх формального підпорядкування [25].

2. Реалізація мотиваційної політики, орієнтованої на міжпідроздільну взаємодію. Мотиваційні системи, що винагороджують за досягнення спільних результатів, а не лише індивідуальних показників, формують у працівників відчуття цінності спільної праці та знижують схильність до конкуренції між відділами [86, 106].

3. Професійне навчання персоналу та розвиток міжфункціонального мислення. Регулярне проведення міжфункціональних тренінгів, ознайомлення з основами діяльності суміжних служб і розвиток командної роботи сприяють глибшому розумінню потреб колег і формуванню культури співпраці [113, 145].

4. Формування єдиних цілей та консолідованих стратегій розвитку. Постановка спільних цілей для кількох підрозділів сприяє усвідомленню спільної відповідальності за результат і знижує ймовірність конфліктів, пов'язаних з різними пріоритетами [48, 129].

5. Залучення нейтральних координаторів і посередників. У складних ситуаціях, коли керівник не може або не повинен бути арбітром, доцільно залучати третю сторону – незалежного модератора, фасилітатора або спеціаліста з організаційного розвитку [129].

6. Формування адекватного корпоративного світогляду. Зміна уявлень працівників про роль і внесок інших служб в загальний результат, а також підвищення сприйманої ефективності міжфункціональної співпраці суттєво знижують конфліктогенність організаційної взаємодії [106, 142].

7. Інструменти стратегічного і тактичного планування. Використання систем підтримки прийняття рішень дозволяє моделювати альтернативи ще на етапі погодження планів, що зменшує ймовірність виникнення суперечностей у процесі їх реалізації [78].

8. Ротація персоналу та горизонтальна мобільність. Тимчасове переведення працівників до інших відділів сприяє формуванню міжфункціонального розуміння і підвищенню лояльності до колег з інших підрозділів [129].

9. Укріплення внутрішньої організаційної культури. Загальнокорпоративні цінності, колективні ритуали, внутрішні символи довіри та взаємної підтримки зміцнюють довіру між командами і знижують рівень протистояння [109].

10. Фізичне наближення структурних підрозділів. Просторова близькість офісних зон, суміжне розташування робочих місць або спільні зони відпочинку – це прості, але надзвичайно ефективні методи стимулювання неформальної комунікації між функціями [66, 113].

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ефективна координація між підрозділами організації відіграє ключову роль у запобіганні конфліктам завдяки: завчасному виявленню та усуненню протиріч у цілях і функціональних завданнях різних служб; прозорому визначенню відповідальності за досягнення загальних результатів, що унеможливорює перекладання відповідальності; чіткому поділу функціоналу, що знижує ризик дублювання або «сірих зон» у процесах; налагодженому горизонтальному та вертикальному обміну інформацією, який забезпечує своєчасну реакцію на зміни ситуації.

Як наслідок, на підприємствах доцільно реалізовувати такі заходи з профілактики внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері дистрибуції: формування спільних цілей та узгоджених дій між підрозділами; створення спеціалізованого координаційного органу; закріплення відповідальності за функції, повноваження і результати; впровадження вертикальних і горизонтальних механізмів комунікації; формування KPI-індикаторів діяльності служб; мотивація до досягнення загальноорганізаційних показників; навчання персоналу основам взаємозалежних функцій; міжпідроздільна ротація кадрів; спільне просторове середовище; застосування IT-інструментів моделювання та планування.

У разі, коли превентивні заходи не забезпечили уникнення конфлікту, на перший план виходить вибір ефективної стратегії його завершення. У цьому контексті особливої актуальності набуває класифікація, запропонована Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманом у 1974 році [150], яка й досі вважається однією з найвпливовіших у конфліктології, соціальній психології та менеджменті (рис. 2.2). Вона охоплює п'ять базових моделей поведінки сторін у конфліктній ситуації:

1. Конкуренція – стратегія, що передбачає максимальну активність у досягненні власних цілей за рахунок ігнорування інтересів іншої сторони. Як правило, вона реалізується у формі тиску або силового протистояння з метою досягнення перемоги. Такий підхід може виявитися результативним у кризових умовах, проте зазвичай супроводжується поглибленням розриву у взаєминах між підрозділами.

2. Уникнення – поведінкова модель, за якої сторони намагаються дистанціюватися від конфліктної ситуації, ігноруючи її або відкладаючи вирішення на невизначений термін. Цей підхід не лише не вирішує проблему, а й у багатьох випадках призводить до накопичення напруження та поглиблення непорозумінь.

3. Пристосування – стратегія, що реалізується через односторонню поступку задля збереження відносин або уникнення ескалації. Слабка сторона визнає поразку або відступає. Втім, сам предмет конфлікту при цьому не усувається, що створює потенціал для рецидиву конфліктної ситуації.

4. Компроміс – пошук «середнього» варіанту шляхом взаємних поступок. Ця стратегія передбачає позиційне торгування, внаслідок якого жодна сторона не отримує повного задоволення, але обидві сторони досягають прийняттого, хоча й не оптимального, результату. Компроміс – це формула «часткового виграшу», яка часто розглядається як найменше зло.

5. Співпраця – модель, що передбачає спільну роботу учасників над вирішенням проблеми з урахуванням інтересів усіх сторін. Вона передбачає глибоке залучення обох сторін до процесу пошуку нових рішень, які виходять за

межі початкових позицій і можуть повністю задовольнити обопільні очікування.

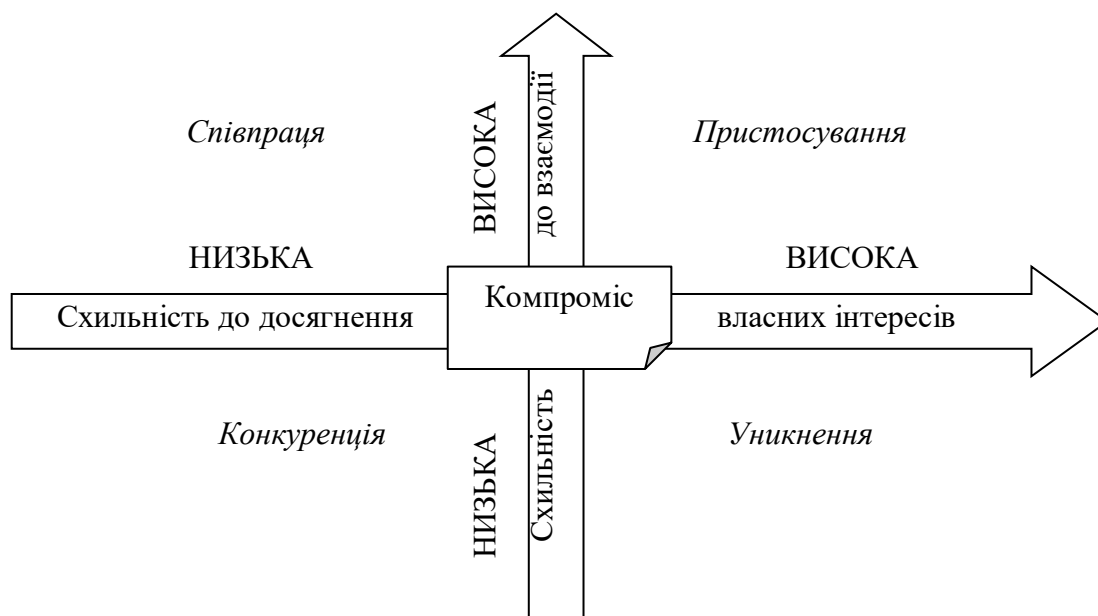


Рис. 2.2. Стратегії завершення внутрішньоорганізаційних конфліктів

Варто зауважити, що зазначені стратегії мають спільне походження з підходом, розробленим ще Мері Паркер Фоллетт, яка окреслила три основні стилі управління конфліктами: домінування, компроміс і інтеграція [90].

Спочатку ці моделі розглядалися виключно в межах міжособистісної взаємодії. Проте з часом вони були трансформовані для аналізу міжгрупових конфліктів, що надзвичайно важливо для організацій з розгалуженою структурою [138].

Реальність конфліктної взаємодії не завжди передбачає використання однієї «чистої» стратегії. Часто учасники застосовують комбіновані моделі поведінки, і саме від їх поєднання залежать шляхи вирішення конфліктного протиріччя. Наприклад: уступка можлива, коли один учасник обирає домінуючу позицію (конкуренцію), а інший – відступає (пристроювання або уникнення); симетричний компроміс – ситуація, в якій обидві сторони свідомо йдуть на взаємні поступки; асиметричний компроміс – поєднання, за якого одна сторона застосовує компроміс, а інша – конкуренцію або ухилення; взаємна співпраця – ідеальний сценарій, за якого обидві сторони спрямовані на досягнення синергічного рішення, що повністю відповідає їхнім інтересам [47].

У межах внутрішньоорганізаційної логістичної взаємодії у сфері дистрибуції найбільш ефективними вважаються ті стратегії, які одночасно сприяють розв'язанню конфлікту та укріплюють міжпідроздільну взаємодію. Саме тому компроміс і співпраця вважаються найбільш релевантними стилями поведінки.

Проблемність стратегії уникнення конфлікту ґрунтовно проаналізував Мортон Дойч, який наголошує, що відмова від безпосередньої взаємодії не лише не усуває існуючого протиріччя, а й сприяє його латентному накопиченню та поглибленню напруженості у взаєминах між сторонами [83]. З огляду на це, уникнення варто розглядати не як повноцінну управлінську стратегію, а радше як тимчасову тактику, до якої можна вдатися лише у разі браку ресурсів або на початкових етапах врегулювання.

Порівняльний аналіз показує:

- компроміс є доцільним, коли: обмежено час на пошук комплексного рішення; сторони мають приблизно однаковий вплив у структурі компанії; очікування від вирішення конфлікту є помірними;
- співпраця є бажаною за умов, коли: предмет конфлікту є критично важливим для обох сторін; існує достатній часовий ресурс; обидві сторони налаштовані на конструктивну взаємодію.

Ці умови варто враховувати при виборі управлінської тактики в межах логістичних, збутових або виробничих конфліктів.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика стратегій «компромісу» і «співпраці»

Критерій	Компроміс	Співпраця
Орієнтація	Взаємні поступки	Вироблення принципово нових рішень
Ступінь задоволення інтересів	Часткове	Повне
Ресурсозатратність	Низька–середня	Висока
Швидкість реалізації	Висока	Нижча, потребує більше часу
Рівень інноваційності	Невисокий	Високий
Ризики відкладених наслідків	Можливі	Мінімізовані
Зміцнення взаємодії між підрозділами	Помірне	Суттєве

У науковій літературі та практиці управління конфліктами значна увага приділяється вибору відповідної стратегії їх завершення. Як було зазначено вище, особливе значення у сфері дистрибуції мають компроміс і співпраця як найбільш ефективні стратегії, здатні одночасно вирішити проблему та зберегти або навіть посилити функціональну взаємодію між підрозділами.

Водночас, з огляду на специфіку даного дослідження, що фокусується на логістичних конфліктах, доцільно звужити контекст розгляду з загальної внутрішньоорганізаційної координації до внутрішньоорганізаційної логістичної координації. Саме вона є ключовим поняттям у межах формування узгодженої діяльності функціональних служб, що беруть участь у просуванні товарно-матеріальних цінностей у межах логістичного ланцюга.

Внутрішньоорганізаційна логістична координація – це системний процес узгодження дій між підрозділами підприємства, залученими до управління матеріальними та інформаційними потоками, з метою досягнення узгоджених логістичних та загальноорганізаційних цілей. Вона включає як поточне регулювання, так і планову координацію функцій у межах таких процесів, як постачання, управління запасами, виконання замовлень, транспортна логістика, розподіл тощо.

На основі аналізу літературних джерел та емпіричних спостережень можна виокремити чотири ключові компоненти механізму внутрішньоорганізаційної логістичної координації, що мають вирішальне значення в управлінні конфліктами:

1. Ідентифікація суб'єкта координації – визначення організаційного центру (відповідального підрозділу або посадової особи), який здійснює координаційні функції відповідно до типу управлінської структури підприємства.

2. Оптимальний розподіл функцій, повноважень та відповідальності – структурна фіксація ролей функціональних служб у межах бізнес-процесів, що забезпечує прозорість у виконанні операцій і запобігає дублюванню або прогалинам у відповідальності.

3. Інформаційна підтримка взаємодії – організація системи передачі та

обміну інформацією між підрозділами, включно з використанням корпоративних інформаційних систем, єдиних баз даних, електронного документообігу та стандартних звітів.

4. Інструменти управління конфліктами – система дій для реагування на конфліктні ситуації, які не вдалося попередити, включаючи алгоритми врегулювання, процедури арбітражу, участь вищого керівництва або третіх сторін, а також застосування стратегій «компромісу» або «співпраці».

Хоча внутрішньоорганізаційна логістична координація за визначенням має здійснюватися під егідою служби логістики, фактична реалізація цієї функції потребує дотримання низки організаційних, ресурсних і статусних передумов. До найважливіших із них належать:

- наявність формалізованих повноважень, закріплених у положеннях або регламентах компанії. Йдеться, зокрема, про передачу логістичній службі повноважень щодо управління ключовими логістичними функціями (наприклад, управління замовленнями або обліку запасів);

- фокус на логістично релевантні процеси, тобто координація має здійснюватися щодо сфер, які прямо впливають на логістичну результативність (наприклад, складські операції, транспорт, закупівлі);

- підпорядкування керівника логістики вищому рівню управління (генеральному директору або комерційному директору), що забезпечує авторитет і доступ до стратегічного ухвалення рішень;

- прив'язка винагороди координатора до результатів діяльності координованих процесів (наприклад, загальні витрати логістики, рівень обслуговування клієнтів, швидкість обробки замовлень);

- наявність ресурсного забезпечення – кадрового потенціалу, сучасних інформаційних систем, аналітичних засобів;

- функціонування планово-аналітичного блоку в межах логістичного підрозділу, що дозволяє здійснювати прогнозування, аналіз і контроль логістичних процесів;

- інституціональна легітимність – визнання службою логістики її

координаційного статусу іншими підрозділами. Це визнання базується не лише на формальних підставах, а й на досвіді, компетентності та авторитеті логістичної служби.

Обсяг участі логістичної служби в управлінні конфліктами не є однаковим у всіх випадках і залежить від характеру конфліктної ситуації та її зв'язку з логістичними функціями. У цьому контексті доцільно виокремити три основні рівні координаційного впливу, що відображають ступінь включеності логістики у процес прийняття рішень:

1. Прийняття рішень – повноцінна відповідальність служби логістики за вирішення конфлікту (наприклад, у питаннях формування графіків поставок або управління запасами).

2. Участь у прийнятті рішень – логістика виступає співучасником процесу прийняття рішень, висловлює позицію, але рішення ухвалює інша функціональна служба (наприклад, при узгодженні умов постачання з відділом продажів).

3. Надання інформації – логістична служба здійснює функцію інформаційної підтримки, надаючи необхідні дані, але не бере участі в ухваленні рішень (наприклад, при прийнятті рішень про цінову політику або знижки).

Приклади ситуацій, що відповідають кожному з типів повноважень, зручно представити у вигляді таблиці 2.3, яка доповнює концептуальну рамку дослідження.

Таблиця 2.3

Диференціація ролі логістичної служби в управлінні внутрішньоорганізаційними конфліктами за рівнем її повноважень

Рівень залучення логістичної служби	Типові об'єкти конфліктів	Сутність повноважень	Приклади ситуацій
Прийняття рішень	Конфлікти щодо графіків постачання, управління залишками, вибору логістичного постачальника	Логістична служба самостійно ухвалює рішення у межах своїх функціональних компетенцій	Спір між відділом продажу та логістикою щодо зменшення обсягу замовлення з урахуванням обмеженого складу

Співучасть у прийнятті рішень	Розподіл відповідальності між закупівлями та збутом; суперечки щодо транспортних витрат між маркетингом і логістикою	Логістика бере участь у погодженні рішень, які ухвалюються іншими підрозділами	Визначення відповідального підрозділу за простій продукції через відмову прийняття товару за вказаним графіком
Надання інформаційної підтримки	Конфлікти щодо умов контрактів, пріоритетів у замовленнях, змін у продуктовому портфелі	Логістика надає інформацію для прийняття рішень, не беручи участі у самому процесі	Визначення пріоритетності виконання замовлень з боку служби збуту на основі даних про залишки зі складу

Ефективність реалізації внутрішньоорганізаційної логістичної координації безпосередньо залежить не лише від характеру конфліктної ситуації чи об'єкта логістичного регулювання, а й від типу організаційної структури управління, що діє на підприємстві. Зміна структури може не тільки впливати на обсяг координаційних повноважень логістичної служби, а й сама по собі бути інструментом запобігання міжпідроздільним конфліктам.

У науковій традиції більшість робіт з питань координації та управління конфліктами базуються на моделі лінійно-функціональної структури. Водночас саме недосконалість цієї структури часто зумовлює виникнення конфліктних ситуацій між функціональними службами.

Одним із перших дослідників, які звернули увагу на необхідність еволюції організаційних форм, був Джей Гелбрейт, який у своїй праці *Designing Complex Organizations* запропонував поетапну зміну лінійно-функціональної структури для зменшення її фрагментарності та впровадження елементів процесного підходу [93].

Подальші дослідження, зокрема Д. Бауерсокса і Д. Клосса [71] підтвердили важливість структурних трансформацій для підвищення інтеграції й забезпечення належного рівня внутрішньоорганізаційної логістичної взаємодії. Вони відзначили, що перехід до матричних структур дозволяє: усунути надлишкові бар'єри між службами; скоротити час на узгодження рішень; підвищити відповідальність за кінцевий результат (а не лише за окремі етапи роботи); забезпечити кращий баланс між клієнтськими потребами та

внутрішніми ресурсами; оперативно вирішувати суперечки без їх ескалації в повноцінні конфлікти.

Разом із тим, позиційні конфлікти, характерні для матричних структур (зокрема подвійне підпорядкування), можуть бути мінімізовані через чітке визначення пріоритетності команд – як це пропонував Г. Саймон [146].

У межах лінійно-функціональної структури координуючу роль відіграє, як правило, керівник спеціалізованого логістичного підрозділу, який має формальні повноваження в межах своєї вертикалі управління.

У матричних структурах функція координації переходить до менеджерів логістичних процесів, які діють на перетині кількох функцій і забезпечують узгодження між підрозділами в рамках таких ключових процесів, як: управління постачанням; виконання клієнтських замовлень; внутрішньо- та міжскладська логістика.

У разі подальшого ускладнення логістичних зв'язків і появи зовнішніх партнерів у логістичному ланцюгу, структура компанії може еволюціонувати до процесно-орієнтованої з впровадженням департаменту управління ланцюгами постачання (УЦП). У такій моделі: функція координації передається менеджерам процесів УЦП; логістична служба виконує переважно операційну функцію; з'являється потенціал для переходу до процесного управління на всіх рівнях організації.

Однак, як слушно зазначається в наукових джерелах, перехід до процесно-орієнтованої структури пов'язаний із певними ризиками – дублюванням функцій, зменшенням спеціалізації, зростанням чисельності персоналу. Тому такі трансформації мають бути обґрунтованими й адаптованими до умов конкретного підприємства [35, 62].

Незалежно від типу структури, важливо не лише формально призначити координатора, а й оцінити його реальні можливості впливу. При визначенні суб'єкта міжфункціональної координації у межах логістичної служби або УЦП доцільно враховувати: наявність доступу до повної, актуальної інформації; відповідність наявних функцій та повноважень логіці координаційної діяльності;

відсутність конфлікту інтересів (наприклад, одночасна участь у регулюванні та виконанні суперечливої функції); наявність фахових компетенцій в управлінні конфліктами; інші релевантні обставини (довіра з боку інших підрозділів, досвід, ресурсна забезпеченість).

Для уніфікації взаємодії між підрозділами, відповідно до закріплених функцій, доцільно використовувати: положення про підрозділи (визначають межі функціональної відповідальності); схеми бізнес-процесів (візуалізують логіку координації); матриці відповідальності (RACI-матриці); паспорти процесів, що фіксують учасників, входи/виходи, показники ефективності.

Інформаційна підтримка координації виступає критичним чинником, що забезпечує прозорість рішень, усуває інформаційні розриви та мінімізує ризики дублювання даних. На думку багатьох дослідників [59], комунікаційні розриви є однією з головних перешкод для ефективної внутрішньоорганізаційної взаємодії.

Метою застосування інформаційних систем є створення єдиного інформаційного поля, доступного для всіх учасників логістичного процесу в межах їхніх прав. При цьому повинна бути забезпечена: унікальність ідентифікації даних (відсутність дублювання під різними кодами); відповідальність за внесення та актуалізацію інформації; уніфікація форматів і термінів оновлення.

Сучасні IT-рішення включають: ERP-системи (Enterprise Resource Planning); інтранет-портали (внутрішні комунікаційні платформи); EAI-рішення (Enterprise Application Integration); SCES-модулі (WMS, TMS, CRM); Control Tower – спеціалізовані інструменти управління мережею постачання, що забезпечують візуалізацію, контроль, аналітику та реакцію в реальному часі.

Таким чином, ефективна внутрішньоорганізаційна координація, зокрема у сфері логістики, потребує не лише формального перерозподілу повноважень або вдосконалення інформаційних потоків, а й структурної адаптації підприємства, здатної забезпечити стабільну взаємодію між підрозділами. Проте навіть за умови впровадження всіх зазначених заходів повністю уникнути конфліктів не завжди можливо, адже суперечності між цілями, ресурсами та зонами

відповідальності залишаються притаманними складним організаційним системам.

Навіть найбільш комплексна система координаційних механізмів не здатна повністю виключити можливість виникнення конфліктів. Тому наступним кроком дослідження став аналіз ефективних способів врегулювання внутрішньоорганізаційних конфліктів, які виникають в умовах лінійно-функціональної структури.

2.3 Розробка алгоритму врегулювання організаційних конфліктів із використанням засобів логістичної координації

Суттєвим чинником, що зумовлює появу внутрішніх конфліктів у дистрибуційних компаніях, виступає невідповідність або різноспрямованість локальних завдань окремих функціональних підрозділів, залучених до розроблення та реалізації політики розподілу. Подібні протиріччя можуть виникати на стратегічному, тактичному чи оперативному рівнях управління і, за відсутності належної координації, провокують перебої у постачанні, зростання витрат та втрату клієнтської бази.

Для системного аналізу таких ситуацій у таблиці 2.4 узагальнено типові організаційні конфлікти, що проявляються на різних щаблях управління. У ній наведено не лише ключові фактори виникнення суперечностей, а й структурні підрозділи, залучені до конфліктної взаємодії, сутність внутрішньоорганізаційних розбіжностей та можливі наслідки. Це дає змогу отримати цілісне уявлення про природу логістичних протиріч і їхній вплив на результативність функціонування підприємства.

Таблиця 2.4

Організаційні конфлікти у дистрибуційних підприємствах: причини, учасники, сутність протиріч та наслідки

Причина конфлікту	Підрозділи-учасники	Сутність протиріччя	Ймовірні наслідки конфлікту
1	2	3	4

Стратегічний рівень конфлікту			
Неконкуренто-спроможна політика обслуговування клієнтів	Маркетингу, транспорту, складу, фінансів	Розбіжності між очікуваним рівнем обслуговування клієнтів і можливостями логістичних служб та фінансів	Низький рівень задоволеності клієнтів, втрата лояльності
Помилкова цінова політика	Маркетингу, транспорту, складу, фінансів	Конфлікт між ціною стратегією маркетингу та фінансовими обмеженнями і логістичними витратами	Зниження конкуренто-спроможності, зменшення прибутку
Нераціональний вибір постачальника	Закупівлі, фінансів, транспорту	Вибір постачальника без урахування логістичних і фінансових критеріїв	Підвищені витрати, ризик затримок у постачанні
Неправильний вибір логістичних посередників	Закупівлі, фінансів, продажу, складу, транспорту	Суперечності у підходах до вибору логістичних партнерів між закупівлями, продажем і логістикою	Неоптимальні логістичні витрати, зниження ефективності ланцюга постачання
Помилковий прогноз попиту	Маркетингу, складу, транспорту, закупівлі, продажів, фінансів	Відмінності у прогнозах попиту між маркетингом і службами забезпечення товарного потоку	Недостача або надлишок товару, втрати через нерозпроданий товар
Тактичний рівень конфлікту			
Помилковий прогноз сезонних коливань попиту	Маркетингу, складу, транспорту, закупівлі, продажів, фінансів	Невідповідність сезонних прогнозів попиту реальним можливостям логістики та закупівель	Дефіцит або надлишок товару в пікові сезони

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Розузгодженість маркетингового плану з планами використання транспорту та складів	Маркетингу, транспорту, складу, фінансів	Маркетинговий план не враховує реальні обмеження транспорту та складів	Недовантаження транспорту, перевантаження складів
Розузгодженість планів продажу та закупівель	Продажу, маркетингу, закупівлі, фінансів	Плани продажу не узгоджені з можливостями закупівель і фінансування	Несвоєчасні закупівлі, порушення плану продажів
Розузгодженість плану закупівель із планами використання транспорту та складів	Закупівлі, транспорту, складу, фінансів	Плани закупівель не враховують логістичні обмеження та фінансові ресурси	Зростання витрат на логістику та закупівлю
Відсутність адекватної системи	Фінансів, транспорту,	Фінанси не отримують реальних даних щодо	Неможливість контролю витрат,

обліку логістичних витрат	складу, маркетингу	логістичних витрат для точного планування	фінансові втрати
Розузгодженість середньострокових функціональних планів	Суміжні функціональні служби	Відсутність єдиної координації планів між підрозділами	Загальне зниження координації між підрозділами
Оперативний рівень конфлікту			
Несвоєчасне вивезення товару від постачальника	Транспорту, закупівлі	Постачальник не враховує графік транспорту або складських потужностей	Зрив графіків постачання, затримки у виробництві
Затримки митного оформлення вантажів	Відділ митного оформлення, транспорту, закупівлі	Нескоординованість дій митного відділу, транспорту та закупівель призводить до затримок	Затримки у запуску реалізації, зростання витрат
Інформування складу про очікувані приходи товару	Закупівлі, складу, транспорту	Склад не отримує інформацію вчасно, що унеможлиблює підготовку до приймання товару	Непідготовленість складу до приймання товару
Несвоєчасне надходження транспорту на склад	Транспорту, складу, закупівлі	Транспорт прибуває без узгодження з графіком роботи складу	Зрив відвантаження, простої транспорту
Простій транспорту під розвантаженням	Транспорту, складу, закупівлі	Відсутність готовності складу до швидкого розвантаження через неузгоджені дії	Втрати через затримки обробки вантажу
Затримки у прийомі товару на склад	Закупівлі, складу	Затримки з прийманням товару через нерівномірне завантаження складу	Простої на складі, ризик втрати якості

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Затримки у обробці товару на складі	Складу, продажу	Суперечності у вимогах до передпродажної підготовки між складом і відділом продажу	Затримки у підготовці товару до реалізації
Інформування складу про майбутні відвантаження	Складу, продажу	Склад не знає про обсяги майбутніх відвантажень, що ускладнює підготовку	Неможливість оперативного відвантаження
Простій транспорту при відвантаженні клієнтам	Транспорту, складу, продажу	Відсутність координації між транспортом, складом і продажем у процесі відвантаження	Збільшення часу виконання замовлень
Зрив термінів доставки товару клієнтам	Продажу, транспорту, складу, маркетингу, фінансів	Маркетинг і продажі обіцяють строки доставки, які неможливо дотримати через обмеження складу і транспорту	Невиконання термінів поставки, претензії клієнтів
Порушення стандартів якості виконання замовлень клієнтів	Продажу, складу, транспорту, маркетингу, фінансів	Невідповідність між стандартами сервісу, очікуваннями клієнтів і можливостями внутрішніх служб	Порушення стандартів сервісу, погіршення іміджу

Проблема узгодження цілей окремих підрозділів в межах однієї організації й надалі привертає увагу як українських, так і зарубіжних науковців. Усвідомлення того, що різновекторність локальних завдань може істотно знижувати результативність управлінських процесів, сприяло появі низки підходів і концепцій, орієнтованих на інтеграцію дій усіх служб у єдиному стратегічному полі. Одним із найпоширеніших інструментів стала концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом і Д. Нортон [107], яка забезпечує поєднання фінансових та нефінансових орієнтирів підприємства у вигляді стратегічних карт.

Важливим кроком у цьому напрямі стала також модель управління за цілями (Management by Objectives, MBO), сформульована П. Друкером [85]. Вона передбачає постановку конкретних завдань для кожного структурного підрозділу, які логічно узгоджуються з глобальною стратегією компанії. Окрему увагу дослідників привертає й теорія агентських відносин (Agency Theory) [105], що пропонує інструменти гармонізації інтересів власників і менеджменту

шляхом використання стимулів, механізмів контролю та договірного розподілу відповідальності.

Сучасна управлінська практика дедалі ширше використовує інтегровані системи планування ресурсів (Enterprise Resource Planning, ERP) [127], які забезпечують синхронізацію бізнес-процесів та прозорий обмін даними між підрозділами. Важливим інструментом також стають методи бізнес-процесного управління (Business Process Management, BPM), що дозволяють орієнтувати діяльність функціональних служб на створення цінності для кінцевого споживача [157].

З огляду на це, кожний підрозділ у конфліктних ситуаціях оперує власною системою завдань, яку можна формалізувати через локальні критерії оптимізації. У межах багатокритеріальних моделей прийняття рішень вони інтерпретуються як приватні цілі, що відображають особливості функціонування конкретної служби.

Розуміння того, якими критеріями керуються підрозділи у процесі ухвалення управлінських рішень, створює підґрунтя для виявлення зон потенційної співпраці або, навпаки, суперечностей. Це відкриває можливості для пошуку компромісних рішень, які враховують інтереси всіх учасників та зменшують напруження у внутрішньоорганізаційних відносинах.

Узгодження позицій учасників організаційного конфлікту можна розглядати як задачу багатокритеріальної оптимізації, де пошук рішення має забезпечити баланс не лише інтересів окремих підрозділів, а й відповідність стратегічним пріоритетам компанії в цілому.

Як зазначалося вище, важливу роль у таких процесах відіграє логістичний координатор, який виконує функції посередника та фасилітатора. Його ключове завдання полягає у спрямуванні сторін конфлікту до конструктивних моделей поведінки – зокрема, до стратегії компромісу чи співробітництва. Обидва підходи передбачають урахування цілей і обмежень кожного учасника, що знижує напруження та сприяє досягненню взаємоприйняттого результату.

Застосування подібних стратегій набуває особливого значення в умовах

високої взаємозалежності функціональних служб у межах внутрішнього ланцюга постачання. Саме різноманіття локальних інтересів і тісні міжпідроздільні зв'язки зумовлюють необхідність використання багатокритеріальних підходів до прийняття управлінських рішень як базового інструменту забезпечення узгодженості.

У межах цього підходу врегулювання організаційного конфлікту відбувається через послідовність кроків, що включає виявлення проблеми, визначення локальних цілей, аналіз причин, розроблення й оцінювання альтернатив, а також вибір конструктивної стратегії поведінки. Сукупність зазначених дій відображено у вигляді блок-схеми (рис. 2.3), яка ілюструє логіку переходу від ідентифікації конфлікту до ухвалення та впровадження погодженого рішення.

Запропонована блок-схема демонструє логічну послідовність етапів – від ідентифікації конфліктної ситуації до оцінювання результатів її врегулювання, – що дозволяє комплексно розв'язувати внутрішньоорганізаційні суперечності. Послідовність кроків побудована так, щоб забезпечити урахування інтересів усіх задіяних служб та досягнення узгодженого управлінського рішення.

1. Ідентифікація та класифікація конфлікту. На початковому етапі важливо зафіксувати факт наявності конфлікту та окреслити його основні характеристики. Це включає визначення структурних підрозділів, залучених до взаємодії, а також рівня, на якому виникли розбіжності (стратегічному, тактичному чи оперативному). Класифікація може здійснюватися за типами, причинами чи масштабом конфлікту. Чітке визначення цих параметрів допомагає обрати адекватний підхід до подальшого аналізу та формування шляхів врегулювання.

2. Формулювання локальних цілей підрозділів («приватних» критеріїв). Наступним кроком є виявлення цілей і критеріїв кожного підрозділу, що бере участь у суперечності. В організаційній практиці часто спостерігається несумісність орієнтирів: наприклад, комерційна служба може надавати перевагу швидкості обслуговування клієнтів, тоді як логістичний підрозділ

зосереджується на мінімізації витрат. Визначення пріоритетних показників для кожної сторони дає змогу глибше зрозуміти природу протиріччя й створює основу для пошуку варіантів рішень, які враховують різні інтереси.

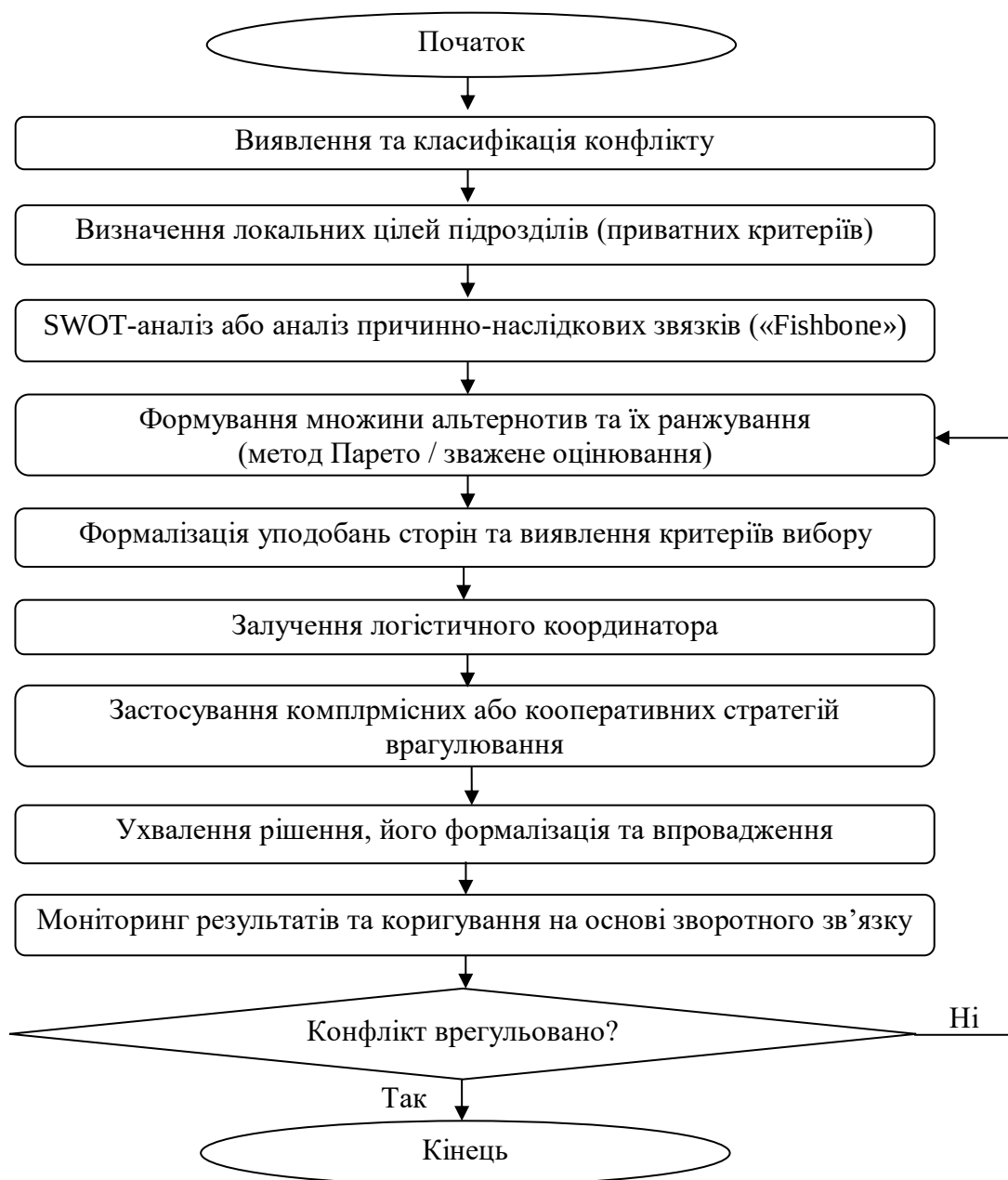


Рис. 2.3. Схема алгоритму врегулювання організаційних конфліктів у сфері логістичної діяльності підприємства-дистриб'ютора [авторське бачення]

3. Поглиблений аналіз причин конфлікту (SWOT-аналіз або метод «риб'ячого скелета»). Для більш детального розгляду ситуації застосовуються інструменти стратегічного чи причинно-наслідкового аналізу. SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні

можливості й загрози, що впливають на конфлікт [99]. Альтернативно або паралельно може бути використана діаграма Ішікави («Fishbone»), яка наочно структурує першопричини проблеми за окремими категоріями [73]. Завдяки цьому з'являється можливість зрозуміти, чи є конфлікт наслідком недосконалих бізнес-процесів, обмеженості ресурсів або людського чинника. Проведення такого аналізу формує підґрунтя для розроблення можливих рішень і переходу до наступного етапу алгоритму.

4. Розроблення множини альтернатив та визначення їхньої пріоритетності. Після проведеного аналізу наступним кроком є формування набору можливих варіантів дій для врегулювання суперечностей. Кожен із учасників процесу пропонує рішення, здатні зняти протиріччя з урахуванням власних локальних інтересів і критеріїв. Згенеровані альтернативи підлягають оцінюванню та подальшому ранжуванню за значущістю. Для цього доцільно застосовувати інструменти багатокритеріального аналізу, зокрема метод Парето чи методіку зваженого оцінювання. Pareto-аналіз дозволяє виокремити «ключові» рішення, що забезпечують найбільший результат: відповідно до принципу 80/20 варто концентрувати увагу на тих 20% дій, які формують 80% ефекту [21]. Доповненням може виступати побудова матриці рішень, коли кожна альтернатива оцінюється за кількома критеріями із присвоєнням вагових коефіцієнтів, що дає більш об'єктивне уявлення про їхню пріоритетність [31]. Завершення цього етапу означає визначення оптимальної або декількох найбільш доцільних стратегій дій, які надалі потребують координації та реалізації.

5. Формалізація пріоритетів сторін і визначення критеріїв вибору. На цьому етапі здійснюється систематизація та формалізоване відображення уподобань усіх сторін, залучених до конфліктної ситуації: структурних підрозділів підприємства та особи, що приймає остаточне рішення від імені організації. Основна мета полягає у виявленні тих критеріїв чи їхніх комбінацій, на які спираються учасники при виборі певної альтернативи, та перевірки можливості опису цих уподобань за допомогою інструментів

багатокритеріальної оптимізації.

Формалізація передбачає побудову аналітичних моделей поведінки учасників на основі доступного спектра альтернатив. Зокрема, здійснюється співвіднесення реального або очікуваного вибору з математичними критеріями прийняття рішень: мінімаксом (критерій Вальда), критерієм «ідеальної точки», критерієм Гурвіца, методом зваженої суми тощо. Якщо реальні дії підрозділу збігаються з результатами, які передбачає певний критерій, його можна вважати адекватним для відображення раціональної поведінки цієї сторони. Така відповідність створює основу для моделювання реакцій функціональних підрозділів у майбутніх конфліктних ситуаціях.

Особливого значення набувають ті критерії оцінювання, які потребують визначення додаткових параметрів. Так, критерій Гурвіца, що поєднує песимістичний (мінімакс) та оптимістичний (максимакс) підходи, вимагає встановлення коефіцієнта песимізму (α), який відображає рівень обережності відповідного підрозділу. Аналогічно метод зваженої суми передбачає визначення вагових коефіцієнтів для кожного локального показника — наприклад, тривалості виконання процесу, рівня витрат, точності виконання замовлення тощо. Ці значення можуть визначатися на підставі статистичних даних, експертних суджень або результатів аналітичної оцінки пріоритетів.

Формалізація уподобань учасників конфлікту дає змогу: аналітично відобразити логіку їхнього вибору; визначити ступінь суперечливості позицій у конкретних ситуаціях; змодельовати можливу поведінку сторін у майбутніх випадках, використовуючи сформовані критерії та їх параметри.

6. Призначення логістичного координатора. Перед впровадженням обраного рішення важливим кроком є визначення відповідальної особи, яка виконуватиме функції координатора (наприклад, менеджера з логістичної координації). Він виступає посередником та єдиним центром відповідальності за інтегроване впровадження узгодженого рішення. Завдання координатора полягає в об'єднанні зусиль підрозділів, налагодженні між ними комунікації та подоланні «функціональних ізоляцій» (silo), що часто ускладнюють співпрацю

[74]. Його діяльність забезпечує спільне бачення цілей і чіткий розподіл обов'язків, завдяки чому процес реалізації узгодженого рішення відбувається з меншими внутрішніми суперечностями.

7. Використання компромісних і кооперативних стратегій. На етапі фактичного врегулювання конфлікту учасники, за підтримки координатора, визначають стиль взаємодії, орієнтуючись на модель подвійної зацікавленості Томаса-Кілманна. Вона базується на балансі двох вимірів: асертивності (орієнтації на власні інтереси) та кооперативності (орієнтації на інтереси іншої сторони) [150]. Найбільш конструктивними в організаційному середовищі вважаються стратегії компромісу та співробітництва.

Компромісна стратегія передбачає взаємні поступки: кожна сторона частково відмовляється від власних вимог заради прийняттого для обох рішення, що лише частково задовольняє інтереси учасників [158]. Це доцільно в умовах обмеженого часу чи необхідності рівномірного розподілу ресурсів. Стратегія співробітництва, навпаки, орієнтована на досягнення win-win результату, коли рішення максимально враховує потреби всіх сторін [84]. Такий підхід вимагає високого рівня довіри, відкритого обміну інформацією та готовності до спільного пошуку нових варіантів.

Вибір стилю взаємодії має визначатися конкретною ситуацією: у разі можливості варто орієнтуватися на співробітництво, тоді як компроміс може бути достатнім за умов незначних розбіжностей чи обмежених ресурсів. Логістичний координатор у цьому процесі відіграє роль модератора, спрямовуючи сторони до конструктивних стратегій і уникаючи деструктивних моделей поведінки, таких як суперництво чи ухилення. Результатом стає узгодження конкретного плану дій, що знаменує перехід конфлікту у фазу вирішення.

Якщо після застосування критеріїв оцінювання до наявних альтернатив виявляється, що сторони конфлікту віддають перевагу різним варіантам, тобто їхні позиції залишаються несумісними, необхідно вдатися до додаткових механізмів врегулювання. У такій ситуації доцільно використовувати одну або

обидві групи методів: методи впливу на систему критеріїв (уподобань) учасників та методи розширення множини можливих рішень.

1. Методи корекції уподобань функціональних підрозділів. Ця група спрямована на створення такого мотиваційного середовища, за якого кожен підрозділ добровільно обирає альтернативу, що є найбільш вигідною для підприємства в цілому. Йдеться не про примусове нав'язування компромісу, а про формування умов, коли раціональний вибір окремої сторони збігається зі стратегічними інтересами організації.

Основним інструментом у цьому випадку виступає коригування параметрів системи мотивації персоналу, що бере участь у конфліктній взаємодії. Це може охоплювати: перегляд співвідношення між преміальними заохоченнями та штрафними санкціями, що впливає на вагу песимістичних сценаріїв у межах критеріїв на кшталт Гурвіца; зміну вагових коефіцієнтів ключових показників ефективності (KPI), які враховуються у змінній частині заробітної плати, що впливає на структуру зваженого оцінювання альтернатив.

З практичного погляду, це означає необхідність зменшення значущості показників, що відображають вузькі локальні інтереси, та підвищення вагомості критеріїв, які демонструють вплив підрозділу на результативність суміжних служб. Такий підхід формує механізм «перехресної відповідальності», що стимулює узгодження дій у межах внутрішнього логістичного ланцюга.

Ключовим принципом залишається мінімальність втручання: зміни у параметрах мають бути достатніми лише настільки, щоб спрямувати вибір сторони в бік організаційно доцільного рішення, але не настільки радикальними, щоб спричинити відторгнення нововведень. Це особливо важливо для підтримання стабільності колективу та уникнення надмірного опору персоналу.

Для визначення оптимальних варіантів корекції можуть застосовуватися методи прямого перебору із заданим кроком. Якщо можливих комбінацій є декілька, доцільним є використання методу аналізу ієрархій (АНР), який дозволяє вибрати найбільш системний варіант переналаштування пріоритетів. Водночас усі зміни повинні залишатися узгодженими із загальною

збалансованою системою показників (BSC), що діє на підприємстві, забезпечуючи цілісність управлінської архітектури.

Таким чином, зазначені методи реалізують модифіковану форму стратегії «компромісу», коли узгоджене рішення досягається не через прямі поступки, а шляхом адаптації системи мотивації до довгострокових цілей компанії.

2. Методи розширення множини альтернатив. Ця група методів слугує доповненням до попередньої, оскільки її завдання полягає у розширенні простору можливих рішень шляхом збільшення кількості або покращення якості альтернатив, серед яких можна знайти взаємоприйнятні варіанти. Такий підхід відображає логіку стратегії «співробітництва» (інтеграції), коли сторони не лише узгоджують існуючі позиції, а й спільно формують нові рішення, що забезпечують вигоду для обох учасників.

Вперше ідея інтегративного підходу до розв'язання конфліктів була системно представлена Мері Паркер Фоллетт. Дослідниця підкреслювала, що ефективне вирішення суперечностей можливе лише тоді, коли вимоги та інтереси сторін «розкладаються» на складові, а ключові цілі інтегруються у спільне бачення рішення. У її концепції інтеграція розглядається як творчий процес, у межах якого учасники, ведучи діалог, віднаходять глибинні мотиви, що виявляються менш суперечливими та дозволяють подолати видиму несумісність первинних позицій [89].

У сучасній управлінській практиці цей підхід реалізується через: реструктуризацію або комбінування наявних альтернатив; пошук інноваційних варіантів, які раніше не розглядалися через відсутність комунікації чи обмежене уявлення про інтереси інших сторін; створення гібридних чи проміжних рішень, що поєднують ключові критерії всіх учасників конфлікту.

Методи розширення альтернатив дають змогу трансформувати конфлікт із дилеми типу «або – або» у пошук «третього рішення», яке є виграним для всіх сторін.

Узагальнюючи, обидві групи методів – корекції уподобань та розширення альтернатив – взаємодоповнюють одна одну й можуть застосовуватися як

послідовно, так і паралельно. Вибір залежить від рівня конфліктності ситуації та готовності сторін до діалогу. Їхнє комплексне використання сприяє підвищенню інтегрованості функціональних підрозділів і формуванню обґрунтованих, взаємовигідних логістичних рішень.

8. Ухвалення, формалізація та реалізація рішення. Після досягнення згоди щодо оптимального варіанта керівництво офіційно затверджує його, закріплюючи прийняте рішення у внутрішніх документах (наказах, протоколах нарад тощо). На цьому етапі визначаються конкретні виконавці, їхні завдання та терміни виконання. Формалізація рішень забезпечує прозорість і підзвітність, створюючи єдине бачення дій серед усіх залучених підрозділів. Подальша фаза передбачає практичне впровадження заходів: перегляд операційних процедур, коригування графіків постачань, зміну показників оцінювання ефективності тощо. Контроль за виконанням покладається на логістичного координатора, який синхронізує дії підрозділів та оперативно усуває незначні суперечності, що виникають у процесі реалізації. Логіка переходу до наступного етапу полягає в тому, що після запуску рішення необхідно оцінити його дієвість.

9. Моніторинг результатів і коригування на основі зворотного зв'язку. Фінальний етап алгоритму зосереджений на відстеженні наслідків реалізованого рішення. Для цього збирається зворотна інформація від усіх зацікавлених сторін і аналізуються ключові показники логістичної діяльності: рівень обслуговування, витрати, тривалість процесів тощо. Основна мета – перевірити, чи вдалося усунути першопричини конфлікту і наскільки обране рішення відповідає інтересам функціональних підрозділів. У разі позитивних результатів (покращення показників і задоволеність сторін) конфлікт вважається врегульованим. Якщо ж виявляються недоліки або нові суперечності, передбачено повернення до попередніх етапів алгоритму: перегляд альтернатив, повторна оцінка причин чи уточнення рішень. Таким чином, алгоритм має ітеративний характер і передбачає циклічність дій до остаточного усунення проблеми. Завершення процесу настає тоді, коли досягнута узгодженість цілей підрозділів і усунуто негативні наслідки.

Представлена блок-схема (рис. 2.3) пропонує структурований підхід до врегулювання внутрішньоорганізаційних конфліктів у дистрибуційній сфері. Послідовне виконання етапів – від ідентифікації проблеми до контролю результатів – дозволяє врахувати інтереси різних служб і сформувати спільне рішення. Використання інструментів аналітичного аналізу (SWOT, Ishikawa), багатокритеріальних методів оцінки альтернатив (Парето, зважені критерії), призначення координатора та вибір конструктивних стратегій (компроміс чи співробітництво) створюють основу для ефективного управління конфліктами. Запропонований алгоритм мінімізує деструктивні наслідки протиріч, перетворюючи їх із загрози для цілісності бізнес-процесів на можливість удосконалення внутрішньої взаємодії, підвищення гнучкості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Розширення множини можливих варіантів вирішення організаційного конфлікту є ключовим завданням при реалізації стратегії співпраці. Одним із підходів до класифікації методів, які сприяють цьому процесу, є їх систематизація відповідно до етапів вирішення проблемної ситуації. У цьому контексті доцільно звернутися до логіки проблемно-орієнтованого підходу, розробленої Гербертом А. Саймоном [147], яка охоплює послідовні етапи ідентифікації проблеми, пошуку альтернатив, побудови конфігурацій та вибору остаточного рішення.

У широкому сенсі, проблема в межах організаційного конфлікту розглядається як протиріччя між функціональними потребами та обмеженнями, які унеможливають їх одночасне повне задоволення. Саме така форма протиріччя найчастіше виникає між функціональними підрозділами, коли їхні цілі або ресурси є несумісними.

Кожен із зазначених етапів пов'язаний з розширенням поля рішень: пошуком нових можливостей на початкових фазах і подальшим звуженням варіантів шляхом аналітичного відбору найбільш доцільних альтернатив. Початковий етап – ідентифікації проблеми – зазвичай характеризується браком повної інформації щодо потенційних способів усунення конфлікту, тому на цій

стадії особливу роль відіграють методи, що базуються на евристичному підході.

Однією з найбільш визнаних стратегій для цього етапу є інтуїтивний пошук. Одним із найбільш відомих інструментів інтуїтивного пошуку альтернатив на ранніх стадіях проблемної ситуації є метод мозкового штурму, запропонований у 1950-х роках американським рекламистом Алексом Осборном. Його суть полягає у поетапному генеруванні та відборі ідей: спочатку відбувається формулювання проблеми, далі – вільне висування максимальної кількості варіантів рішень без будь-якої критики, а потім – кластеризація, оцінка та вибір найбільш доцільних пропозицій [132]. Головна особливість методу полягає в свідомому усуненні критики під час фази генерації, що дозволяє зняти психологічні бар'єри та стимулює творче мислення учасників.

Подальший розвиток цього підходу привів до виникнення методу синектики, розробленого Вільямом Гордоном і викладеного у його праці «Synectics: The Development of Creative Capacity» (1961) [95]. Назва методу походить від грецького слова, що означає «поєднання різнорідного», що добре відображає його суть – формування нових рішень шляхом поєднання віддалених або несумісних на перший погляд елементів. Синектика ґрунтується на двох протилежних когнітивних механізмах:

1. Інтерпретація нового через призму вже відомого (перетворення незнайомого на знайоме).
2. Освіження уявлення про звичні речі через зміну контексту або перспективи (перетворення знайомого на незнайоме).

Перший підхід полягає у спробі звести нову проблему до вже знайомих аналогів для кращого її розуміння, тоді як другий спрямований на руйнування звичних схем мислення, що відкриває можливості для формування принципово нових напрямів вирішення задачі. Для цього використовуються різні типи аналогій – особисті, прямі, символічні та фантастичні.

Після виявлення потенційних напрямів вирішення проблеми здійснюється відбір найбільш перспективного варіанта, з урахуванням умов функціонування організації. Наступним кроком є деталізація цього напрямку за допомогою

стратегій системного пошуку, серед яких чільне місце займають метод морфологічного аналізу та метод пошукового конструювання Коллера.

Метод морфологічного аналізу, запропонований у 1942 році астрономом Фріцом Цвіккі, полягає у структурному декомпонуванні проблеми на ключові параметри («вузлові точки»), для кожного з яких розробляються множинні варіанти реалізації. Комбінація цих варіантів у межах так званої «морфологічної матриці» дозволяє системно сформувати та оцінити сукупність потенційних рішень, що є особливо ефективним для складних конфліктних ситуацій із багатьма змінними.

Іншим ефективним інструментом системного пошуку є метод пошукового конструювання Коллера, запропонований у 1976 році професором Р. Коллером (ФРН). Хоча метод первинно розроблявся для створення інноваційних технічних систем, його підхід виявився ефективним і в управлінні складними організаційними ситуаціями. Основу методу становить багаторівневий функціональний аналіз, що включає: визначення головної корисної функції (ГКФ) системи – тобто головної цільової задачі, яку має вирішити система; формування вимог і обмежень до її реалізації; декомпозицію ГКФ на підфункції та операційні елементи; аналіз потоків ресурсів у системі та виявлення її «вузьких місць»; добір відповідних фізичних або технологічних ефектів для реалізації функцій, що дає змогу сформувати принципово нову конфігурацію рішення [111].

На етапі, що передбачає усунення суперечностей та узгодження внутрішніх підсистем організаційної системи, ефективним є застосування стратегії спрямованого пошуку. Її сутність полягає у цілеспрямованому аналітичному опрацюванні конфліктної ситуації з акцентом на виявлення та ліквідацію причин глибинного протиріччя. У ряді випадків така стратегія передбачає навіть навмисне загострення суперечностей, аби чітко окреслити логіку взаємовиключних позицій сторін і побачити можливості їх трансформації. Як правило, ця стратегія реалізується після того, як уже сформоване розширене поле можливих альтернатив, а також зрозуміла структура конфлікту.

Структурно-логічна модель пошуку управлінських рішень у проблемних ситуаціях

Етап розв'язання проблеми	Стратегія	Методи	Приклади з логістики
Формулювання проблеми	Інтуїтивний пошук	Мозковий штурм, синектика	Визначення потреби в оптимізації складу
Вибір напрямів	Креативний пошук	Аналогії, аналогічні задачі	Оптимізація маршрутів
Вибір конфігурації	Системний пошук	Морфологічний аналіз, Коллер	Комбінування транспортних засобів
Усунення протиріч	Логічний пошук	ТОС, ТРВЗ	Баланс витрат і сервісу
Прийняття рішення	Компроміс / Співпраця	Багатокритеріальний аналіз, Парето	Узгодження KPI підрозділів

Особливо актуальною стратегія впорядкованого логічного пошуку є для організаційних конфліктів у дистрибуційних системах, коли сторони мають достатню інформацію про суть проблеми, а їхні цілі сформульовані чітко. В такому випадку є всі передумови для переходу від інтуїтивного до структурованого пошуку рішень, що дозволяє зекономити ресурси і час, зменшивши кількість ітерацій вибору. Інструментально цю стратегію можна реалізувати за допомогою методів, запропонованих у рамках теорії обмежень (англ. Theory of Constraints – ТОС) Еліяху Голдраттом і теорії розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ) Генріха Альтшуллера.

Теорія обмежень, розроблена у 1970–1980-х роках, базується на ідеї, що ефективність будь-якої системи визначається наявністю одного або кількох ключових обмежень – так званих «вузьких місць». Основна увага в теорії зосереджується на виявленні, аналізі та керуванні цими обмеженнями, адже саме вони є першопричиною зниження продуктивності всієї системи. Важливою складовою ТОС є акцент на когнітивних процесах: усвідомлення внутрішньої логіки системи дозволяє чітко ідентифікувати не лише обмеження, а й протиріччя, які їх породжують.

Для роботи з такими протиріччями Голдратт запропонував спеціалізований інструмент – діаграму розв'язання конфлікту (ДРК), яка дозволяє послідовно структурувати суперечність, визначити її глибинні причини

та сформувати варіанти її усунення. Процедура застосування цього інструмента включає кілька логічно пов'язаних кроків: 1) побудова діаграми конфліктної ситуації із виявленням індивідуальних цілей сторін, умов їх досягнення та передумов – у тому числі пошук потенційної спільної мети сторін; 2) встановлення взаємозв'язку між цією метою та стратегічною метою вищого рівня, тобто ціллю всієї організації; 3) Формулювання узагальненої мети учасників, яка створює підґрунтя для розширення простору альтернативних рішень; 4) виявлення неявних припущень, що закладені в логічні зв'язки на діаграмі (між цілями, умовами та ресурсами); 5) критичний аналіз цих припущень з перевіркою їх достовірності та оцінкою обставин, за яких вони втрачають актуальність; 6) пошук способів усунення першопричин конфлікту, шляхом трансформації виявленого протиріччя.

Застосування ДРК дозволяє не лише раціоналізувати вибір, а й вивести учасників конфлікту з глухого кута, спрямовуючи їх до спільного цільового бачення і створення нових варіантів взаємодії, які раніше не розглядалися.

Застосування інструментарію теорії обмежень для врегулювання організаційних конфліктів передбачає орієнтацію на досягнення взаємовигідного результату для всіх сторін. Такий результат є принципово неможливим без врахування інтересів опонента та переходу до мислення в категоріях спільної мети. Теорія обмежень (ТОС) у цьому контексті виступає не лише як аналітичний інструмент для виявлення «вузьких місць» у процесах дистрибуції, але й як основа для пошуку раціонального рішення через діагностування та усунення конфліктного протиріччя.

Поряд із ТОС, важливим джерелом методологічних рішень для подолання структурних суперечностей виступає теорія розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ), засновником якої є Генріх Альтшуллер. Основна мета ТРВЗ полягає у перетворенні творчого пошуку на формалізований процес – алгоритмізовану технологію вирішення нестандартних задач, яка мінімізує залежність результату від інтуїції, випадкових осяянь або індивідуального досвіду.

ТРВЗ ґрунтується на поняттях технічного та фізичного протиріччя, що також мають безпосередні аналогії в контексті організаційних конфліктів і

конфліктів у сфері дистрибуції. Технічне протиріччя виникає тоді, коли поліпшення одного параметра системи неминуче веде до погіршення іншого – це, по суті, ситуація Парето-оптимуму, де жодну сторону не можна задовольнити без погіршення становища іншої. У логістиці такі протиріччя типові, наприклад, у спробах збалансувати витрати з рівнем сервісу.

Фізичне протиріччя, у свою чергу, має місце тоді, коли до одного і того ж параметра системи висуваються взаємовиключні вимоги. Така ситуація притаманна конфліктам між підрозділами, коли, наприклад, служба постачання прагне мінімізувати кількість поставок, тоді як склад і відділ продажу орієнтовані на підтримання високого рівня запасів і швидке обслуговування. У цьому разі йдеться про конфлікт локальних цілей, що лежить в основі фізичного протиріччя за класифікацією ТРВЗ.

Для вирішення зазначених типів протиріч ТРВЗ пропонує низку прийомів і методів, найвідомішим з яких є алгоритм розв'язання винахідницьких задач (АРВЗ). Він базується на структурованому використанні типових принципів, серед яких основними для подолання фізичних протиріч є: розділення суперечливих вимог у часі (наприклад, реалізація різних сценаріїв на різних етапах логістичного процесу); розділення у просторі (відокремлення процесів, функцій або ресурсів); розділення між частинами системи (делегування відповідальності або змінна функціональність); розділення за умовами (використання гнучких параметрів або умовних обмежень) [67].

Для технічних протиріч застосовуються додаткові прийоми, зокрема: поділ або об'єднання об'єктів, принцип попередньої дії, періодичної дії, динамічних властивостей тощо [67]. В контексті логістики ці принципи трансформуються у сценарії гнучкого планування, багаторівневої відповідальності або варіативності параметрів постачання.

Методи ТРВЗ ефективно доповнюють інструменти теорії обмежень, оскільки дозволяють структурно розв'язати протиріччя, ідентифіковані в межах діаграми конфлікту, що є ключовим інструментом ТОС. Спільне застосування обох підходів забезпечує розширення простору рішень та відкриває можливості для формування нових альтернатив, що виходять за межі стандартного набору

(рис. 2.4).

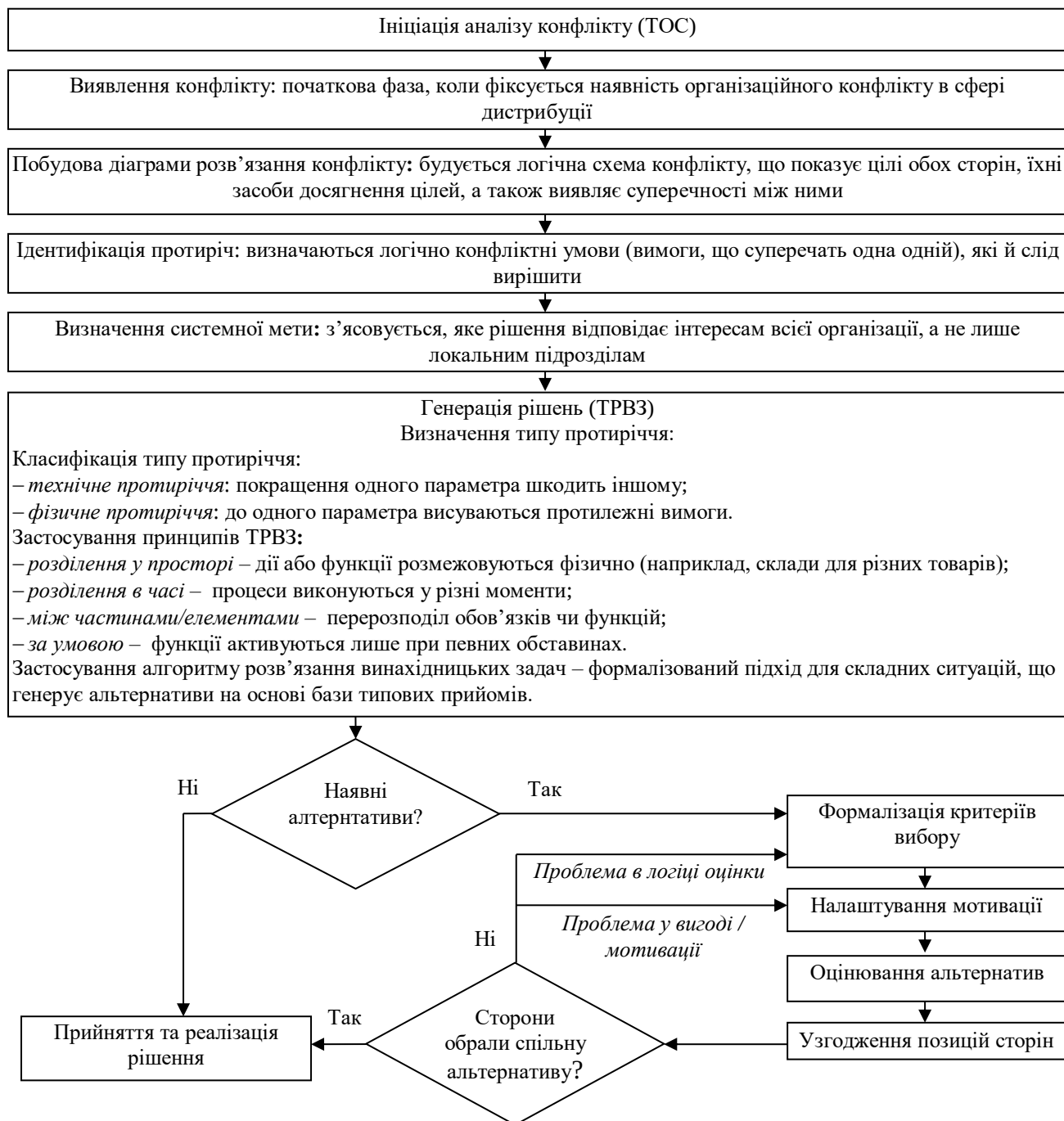


Рис. 2.4. Поєднання методів теорії обмежень і теорії розв'язання винахідницьких задач при пошуку альтернативних варіантів вирішення організаційних конфліктів [авторське бачення]

Після розробки повного спектра альтернатив необхідно здійснити їх багатокритеріальну оцінку: визначити значення приватних критеріїв для кожного варіанта та провести аналіз Парето-оптимальності. Ті альтернативи, які не відповідають умовам Парето (тобто є домінованими), виключаються з

подальшого розгляду. Для кожного підрозділу далі визначається переважна альтернатива відповідно до виявлених критеріїв вибору.

У разі, якщо вибори учасників конфлікту залишаються неузгодженими, необхідно здійснити додаткове узгодження їх позицій між собою та із системною позицією особи, що приймає рішення (ОПР). Для цього повторно застосовуються механізми впливу на вподобання, описані раніше (мотиваційне переналаштування, зміна ваг критеріїв тощо).

Таким чином, поєднання стратегій компромісу та співпраці, підкріплене застосуванням ТОС і ТРВЗ, дозволяє сформувати обґрунтовану модель врегулювання організаційного конфлікту, адаптовану до умов дистриб'юторської логістики. Це дає змогу не лише узгодити локальні інтереси підрозділів, а й забезпечити досягнення цілей організації в цілому.

Висновки до розділу 2

Таким чином, за результатами дослідження:

1. Аналіз еволюції управлінських підходів до міжорганізаційної координації та управління конфліктами засвідчив поступовий перехід від централізованих, ієрархічних моделей до гнучкіших і адаптивних форм організаційної взаємодії. Представники класичної школи, зокрема Тейлор і Файоль, заклали підвалини системного бачення координації через стандартизацію, планування та вертикальне управління. Натомість школа «людських відносин» зробила акцент на неформальних комунікаціях, взаємних погодженнях і значенні соціально-психологічних чинників, що сприяло появі горизонтальних механізмів взаємодії.

Подальший розвиток координаційних концепцій у межах шкіл «соціальних систем» і ситуаційного підходу розширив інструментарій управлінців, включивши комбіновані механізми координації, врахування життєвого циклу організації, типів міжпідрозділових залежностей, а також рівня динаміки зовнішнього середовища. Особливу увагу було приділено ролі інтеграторів,

стандартизації результатів, мотиваційних моделей і професійної експертизи як основи ефективної взаємодії. Таким чином, вивчення підходів до координації та управління конфліктами засвідчило формування комплексної системи управлінських рішень, адаптованих до структурної складності та динаміки сучасних організацій.

2. Управління конфліктами в системі внутрішньоорганізаційної логістичної взаємодії є багатоаспектним процесом, який охоплює як превентивні, так і реактивні заходи, структурні, поведінкові та нормативно-управлінські інструменти. Ключовими чинниками ефективної профілактики конфліктів виступають чітке визначення зон відповідальності, прозора організаційна структура, налагоджена система горизонтальної та вертикальної комунікації, а також інтеграція функціонально пов'язаних підрозділів. Особливе значення надається формуванню корпоративної культури співпраці, залученню працівників до спільного планування, ротації кадрів та підтримці інформаційної єдності.

Визначено, що внутрішньоорганізаційна логістична координація повинна реалізовуватись на трьох рівнях – прийняття рішень, співучасті в ухваленні рішень і надання інформації – залежно від об'єкта конфлікту та типу організаційної структури. Впровадження процесно-орієнтованих структур, розвиток IT-платформ (ERP, SCES, Control Tower) та формалізація RACI-матриць сприяють підвищенню ефективності координаційної функції. При цьому навіть за умови впровадження зазначених механізмів повністю уникнути конфліктів неможливо, що обумовлює необхідність обрання оптимальних стратегій їх завершення – переважно компромісу та співпраці – з урахуванням специфіки дистрибуційної діяльності.

3. Обґрунтовано концептуальний підхід до врегулювання організаційних конфліктів у дистрибуційній логістиці, заснований на поєднанні багатокритеріальної оптимізації, інструментів бізнес-процесного управління, а також стратегій компромісу та співпраці. Запропонований алгоритм включає поетапну процедуру ідентифікації конфлікту, формулювання локальних цілей

підрозділів, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, генерацію та оцінку альтернатив, а також формалізацію рішення та його реалізацію під координацією логістичного модератора. Особливу увагу приділено розширенню множини альтернатив через застосування методів мозкового штурму, синектики, морфологічного аналізу, теорії обмежень (ТОС) і ТРВЗ, що дозволяє трансформувати суперечності у джерело інноваційних управлінських рішень. Представлена модель є адаптивною до умов високої взаємозалежності функціональних служб та дозволяє досягти раціонального балансу між локальними інтересами й глобальними пріоритетами підприємства.

Результати досліджень за першим розділом дисертації опубліковані у наукових працях здобувача [15, 17].

РОЗДІЛ 3

ФОРМАЛІЗАЦІЯ РІШЕНЬ І ЛОГІСТИЧНА КООРДИНАЦІЯ У ДИСТРИБУЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

3.1 Визначення пріоритетних напрямів врегулювання проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії у сфері дистрибуції

Характерною рисою підприємств, що функціонують за лінійно-функціональною моделлю управління, є виникнення внутрішніх суперечностей між підрозділами, низький рівень координації їхніх дій та наявність численних організаційних бар'єрів, про що свідчать висновки багатьох зарубіжних та українських науковців [9, 50, 92, 102, 110]. У процесі зростання масштабів бізнесу та ускладнення його структури подібні проблеми лише поглиблюються, набуваючи більшого впливу на результати діяльності компаній. Значна частка конфліктів усередині організації пов'язана саме з управлінням потоками матеріальних ресурсів у ланцюгах постачання, адже ці процеси мають інтегрований характер і вимагають постійної взаємодії між різними функціональними службами.

За умов жорсткої ринкової конкуренції першочерговим завданням стає оптимізація витрат у логістичних системах та підвищення продуктивності використання ресурсів. Одним із ефективних інструментів виступає скорочення кількості посередницьких ланок у ланцюгах постачання шляхом усунення тих учасників, які створюють витрати без формування доданої цінності для кінцевого споживача. Це зумовлює сучасні тенденції розвитку: формування виробниками власних збутових каналів, налагодження безпосередніх контактів між підприємствами-виробниками та торговельними мережами, а також поширення практики інтеграції ритейлу у виробничу сферу.

Крім зовнішніх викликів, пов'язаних із взаємодією в ланцюгах постачання, на компанії значно впливає і зниження платоспроможного попиту, що формується під тиском несприятливих макроекономічних умов. Це спричиняє

скорочення обсягів реалізації продукції та, як наслідок, зменшення рівня прибутковості [33].

В умовах падіння маржинальності підприємства вимушені шукати нові способи підвищення ефективності. Серед найбільш поширених стратегічних напрямів можна виокремити: вертикальну інтеграцію – створення власного виробництва чи вихід на суміжні ринки; горизонтальну інтеграцію – укрупнення бізнесу через злиття або поглинання конкурентів; укріплення ринкових позицій завдяки розвитку бренду, концентрації на спеціалізованих сегментах (наприклад, HoReCa або товари з підвищеним попитом); центровану диверсифікацію – розширення спектра послуг, у тому числі в логістиці, консалтингу та клієнтському сервісі.

Попри різні сценарії розвитку, довгостроково найбільш перспективною визнається стратегія диверсифікації, орієнтована на комплексний логістичний сервіс. Реалізація подібних стратегій значною мірою залежить від наявної матеріально-технічної бази підприємства, зокрема розвитку складської інфраструктури та транспортних потужностей. Однак навіть за достатнього рівня ресурсного забезпечення успішність можлива лише за умови ефективної внутрішньої взаємодії між підрозділами. Саме узгодженість їхніх дій забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії та створює передумови для її конкурентоспроможності. Подолання внутрішньоорганізаційних конфліктів стає критично важливим завданням як для стабільності функціонування, так і для збереження позицій на ринку в умовах сучасного бізнес-середовища.

З метою перевірки теоретичних положень на практиці було проведено емпіричне дослідження, спрямоване на з'ясування актуальності проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії для підприємств різних сфер бізнесу, що функціонують на українському ринку. Збір даних здійснювався методом анкетного опитування, а подальша обробка результатів – із використанням методів математичної статистики. Інформаційну базу становили анкети, заповнені представниками компаній, що працюють у сфері виробництва, гуртової та роздрібною торгівлі, логістичного посередництва, на ринку послуг, а

також підприємств із диверсифікованою діяльністю (рис. 3.1). Загалом у дослідженні взяли участь 461 респондент – представники різних рівнів управління.

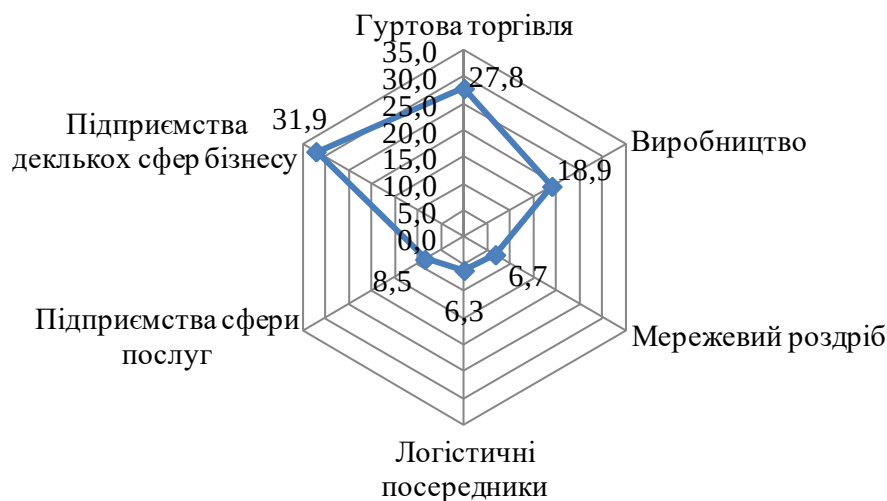


Рис. 3.1. Структура організацій-учасниць дослідження за сферами бізнесу

Аналіз результатів показав, що найбільшу групу склали менеджери середньої ланки (62%), посади яких пов'язані з координацією діяльності служб та відділів. До управлінців вищого рівня належать 7,8% учасників опитування, тоді як частка представників нижчої ланки управління становила 30,2%. Така структура вибірки дозволяє охопити різні рівні управлінських рішень та забезпечує репрезентативність оцінок щодо наявності й значущості внутрішньоорганізаційних проблем у діяльності підприємств.

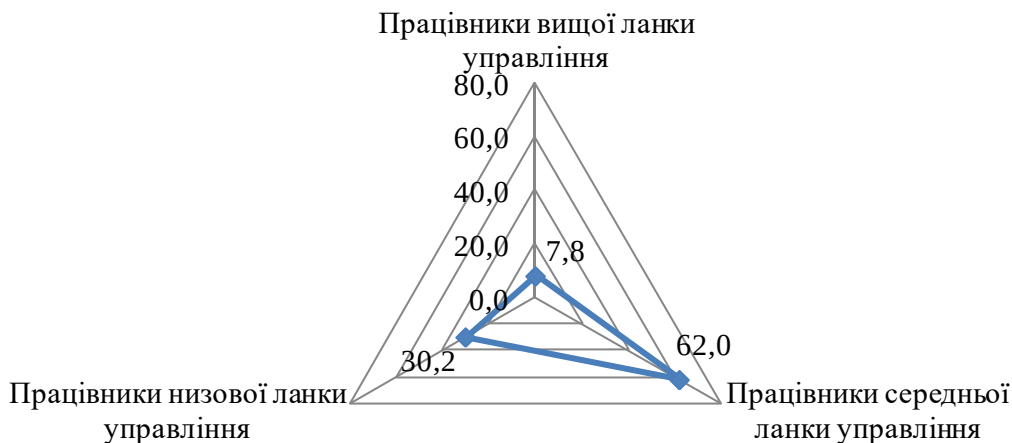


Рис. 3.2. Структура вибірки респондентів за рівнями управління

Для визначення важливості проблем, пов'язаних із внутрішньоорганізаційною взаємодією у забезпеченні руху матеріальних потоків, учасникам опитування було запропоновано здійснити їх оцінку за десятибальною шкалою, де 1 бал відповідає незначній проблемі, а 10 балів – критично важливій. Результати розподілу відповідей відображено на рис. 3.3.

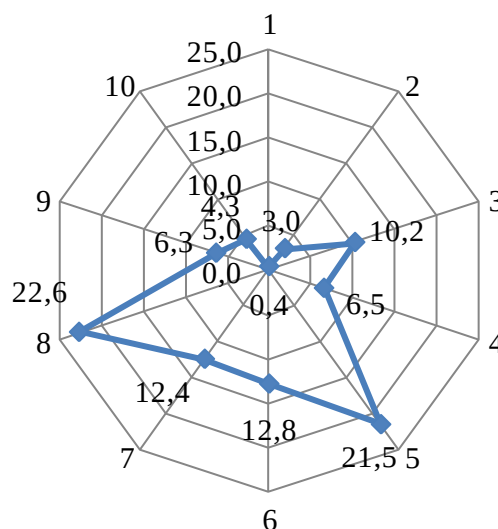


Рис. 3.3. Розподіл оцінок респондентів щодо значущості проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії

Аналіз отриманих даних засвідчив наявність двох основних кластерів у структурі оцінок. Близько 20% респондентів віднесли ці проблеми до середнього рівня значущості, поставивши їм 5 балів, тоді як майже 25% оцінили їх на рівні 8 балів, що свідчить про сприйняття внутрішньоорганізаційних труднощів як досить вагомих.

Водночас лише приблизно п'ята частина опитаних схильна вважати такі проблеми несуттєвими, надавши їм оцінку нижче 5 балів. Це підтверджує, що для більшості респондентів питання узгодженості внутрішніх процесів має помітну важливість у забезпеченні ефективного функціонування ланцюгів постачання.

Отримані емпіричні дані підтверджують, що внутрішні суперечності та недостатня узгодженість роботи підрозділів істотно впливають на результативність управління поточковими процесами. Додатковий аналіз виявив

диференціацію оцінок залежно від специфіки діяльності компаній: найвищий рівень значущості проблем зафіксовано у підприємств, орієнтованих на роботу з роздрібними мережами, тоді як у виробничих та сервісних організаціях цей показник виявився помірним. Такий розподіл свідчить про наявність прямого зв'язку між ступенем клієнтської орієнтації бізнесу та його вразливістю до внутрішніх дисфункцій.

Для уточнення та поглиблення результатів респондентам були поставлені додаткові запитання щодо частоти виникнення проблем у внутрішньоорганізаційній взаємодії, частки робочого часу, який витрачається на їхнє подолання, а також масштабів економічних втрат як у прямому, так і у відносному вимірі.

Аналіз відповідей засвідчив, що майже половина учасників дослідження (46,4%) стикається з перебоями у внутрішній координації досить регулярно – щоденно або кілька разів на тиждень (Рис. 3.4). Ще приблизно третина опитаних (29,1%) відзначили виникнення таких проблем 1–2 рази на місяць. Для решти респондентів (24,1%) подібні труднощі носять радше епізодичний характер: 14,1% повідомили про їх появу лише раз на квартал, 3,9% – кілька разів на рік, тоді як 6% взагалі не стикалися з такими ситуаціями.

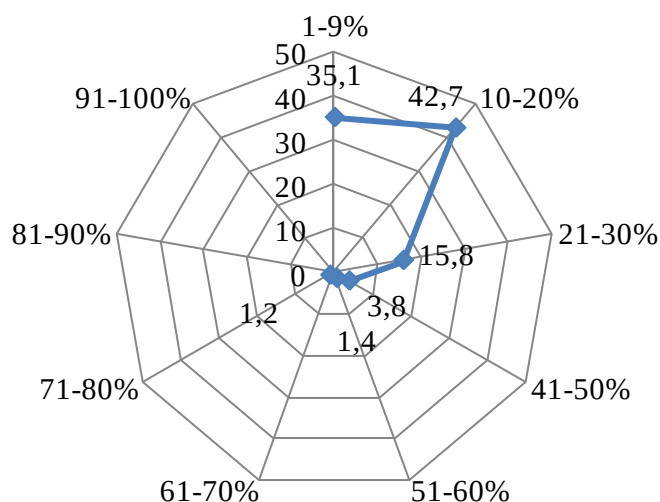


Рис. 3.4. Розподіл респондентів за часткою робочого часу, витраченого на вирішення проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії

Часові витрати менеджерів на участь у конфліктних ситуаціях, врегулювання їх наслідків та подолання труднощів у процесі внутрішньоорганізаційної взаємодії можуть розглядатися як важливий непрямий показник масштабів цих проблем для бізнесу. Опитування засвідчило, що понад 60% керівників витрачають на подібні завдання щонайменше десяту частину робочого часу. Це свідчить про значний рівень навантаження, який створюють внутрішні суперечності та неузгодженість дій між підрозділами.

Витрачений час потенційно може бути покладений в основу фінансових розрахунків, спрямованих на оцінку збитків, спричинених організаційними дисфункціями. Водночас результати дослідження доводять, що більшість підприємств не здійснює подібних підрахунків ані в абсолютному, ані у відносному вираженні, що ускладнює об'єктивну оцінку економічних наслідків внутрішніх конфліктів.

Сукупний аналіз даних – зокрема оцінка рівня значущості проблем та частоти їх виникнення – підтверджує, що питання внутрішньоорганізаційної взаємодії залишаються критично важливими для підприємств різних сфер бізнесу. Це підкреслює необхідність глибшого вивчення характеристик конфліктних ситуацій та пошуку дієвих механізмів їх запобігання або врегулювання.

Одним із ключових напрямів такого аналізу є виявлення учасників та об'єктів конфліктів. За результатами дослідження, найбільш поширені труднощі виникають у взаємодії між такими парами підрозділів: відділ продажів і служба складського господарства (29,9% респондентів); служба закупівель і складський підрозділ (21%); маркетингова служба та планово-аналітичний відділ логістики (21,9%); служба продажів і планово-аналітичний відділ логістики (21,9%); служба закупівель і фінансова служба (24,9%).

Найбільш конфліктогенними процесами, що провокують зіткнення інтересів та ускладнюють координацію дій, виявилися: виконання замовлень і обслуговування клієнтів (52,5% опитаних); процеси постачання (49%); складська вантажообробка (31%); обробка повернень продукції (14,8%). Отримані результати підтверджують, що внутрішньоорганізаційні суперечності

охоплюють не лише ключові операційні процеси, але й системні взаємозв'язки між функціональними службами компаній, створюючи передумови для зниження ефективності управління дистрибуційними процесами.

Актуальність проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії безпосередньо визначається рівнем узгодженості дій підрозділів у межах підприємства. Для оцінювання цього аспекту респондентам було запропоновано визначити ступінь координації під час управління матеріальними потоками у своїх компаніях, використовуючи шкалу Лайкерта від «дуже низький» до «дуже високий».

Дані, відображені на рис. 3.5, ілюструють найбільш конфліктогенні пари підрозділів, між якими суперечності виникають найчастіше (за оцінками «4» та «5» за шкалою Лайкерта). Аналіз відповідей респондентів засвідчив, що найбільша кількість конфліктів припадає на взаємодію між підрозділами, відповідальними за логістичну інфраструктуру (складські та транспортні служби), і комерційними підрозділами – насамперед відділами продажів та закупівель. Саме ці зони внутрішньоорганізаційної взаємодії виявляються найбільш чутливими до конфліктів через високу інтенсивність потокових процесів і потребу в оперативному погодженні дій.

Отримані дані свідчать про системний характер внутрішньоорганізаційних суперечностей у сфері дистрибуції: вони не є поодинокими епізодами, а мають характер стійкої закономірності у процесах управління товарними потоками. Це підкреслює необхідність формування ефективних інструментів координації та налагодження комунікацій між підрозділами, оскільки саме узгодженість їхніх дій визначає стабільність логістичних процесів і здатність підприємств підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Аналіз результатів дослідження показав, що найбільш конфліктогенними в діяльності підприємств дистрибуційної сфери є окремі логістичні процеси. До них передусім належать: виконання замовлень і обслуговування клієнтів (52,5% опитаних), операції з постачання продукції (49%), складська вантажообробка (31%) та управління поверненнями товарів від покупців (14,8%).

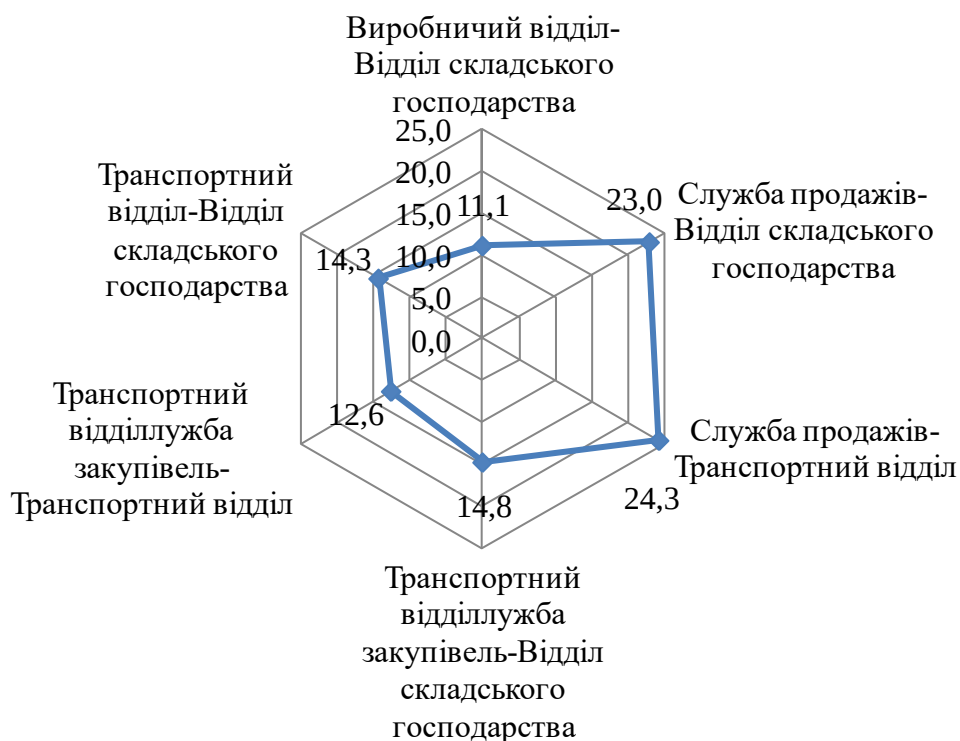


Рис. 3.5. Найпоширеніші конфліктні взаємодії між функціональними підрозділами підприємств

Деталізація відповідей респондентів дала змогу виокремити низку конкретних проблемних ситуацій, що часто стають причиною виникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів під час руху матеріальних потоків. Серед них:

1. Порушення умов виконання клієнтських замовлень (30,2% респондентів).
2. Недосконалість інформаційного обміну між структурними підрозділами, зокрема відсутність, затримки чи неточність даних (16,7%).
3. Обмеженість складських потужностей, зумовлена ігноруванням інфраструктурних обмежень у процесі планування закупівель та нерівномірністю вхідних потоків (11,9%).
4. Дефіцит товарних запасів (8,2%).
5. Недостатня якість складських операцій, крім комплектації замовлень (8,3%).
6. Складність організації процесу повернення товарів клієнтами (8,2%).

7. Обмеженість фінансових ресурсів для закупівель та затримки в оплатах постачальникам, що негативно впливає на терміни відвантаження (8,2%).

8. Недоліки у плануванні обсягів продажів (6,7%).

Важливим етапом дослідження стало визначення співвідношення між трьома аспектами: підрозділами – учасниками конфліктної взаємодії, процесами, де зосереджено проблеми, та конкретними чинниками, що їх зумовлюють. Узагальнені результати подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові чинники конфліктогенності у взаємодії підрозділів

Процеси	Категорія проблем	Конкретні прояви (за результатами анкетування)	Підрозділи-учасники взаємодії
1	2	3	4
Закупівля та забезпечення підприємства ресурсами	Порушення комунікацій між підрозділами	Несвоєчасне оформлення або відсутність службових документів, неточні вказівки від закупівельників щодо прийому товарів на склад, надання застарілої чи неповної інформації	
	Обмежені складські ресурси	Одночасне прибуття великої кількості транспортних засобів від різних постачальників, пікові завантаження, що призводять до перевантаження чи нестачі площ для зберігання	Служба закупівель, відділ складського господарства
	Фінансові труднощі у сфері закупівель	Брак коштів для оплати постачальникам, прострочення платежів, неправильний розподіл бюджету на закупівлі, перевищення затверджених фінансових лімітів	Служба закупівель, служба фінансів
Обробка і переміщення вантажів на складах	Недоліки у складських операціях (окрім комплектації)	Затримки при розвантаженні автомобілів із продукцією з обмеженим терміном придатності, надто тривала або формальна перевірка товару за кількістю	Служба закупівель, відділ складського господарства
Виконання клієнтських замовлень та сервісне обслуговування	Хиби у плануванні збуту	Побудова нереалістичних або невірних планів продажів	Служби маркетингу та продажу, планово-аналітичний блок служби логістики

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
	Відсутність достатніх запасів	Недоступність необхідної продукції для виконання замовлень клієнтів, розбіжності між фактичними залишками та даними обліку	Служба продажу, відділ складського господарства. Служби маркетингу та продажів, планово-аналітичний блок служби логістики
	Проблеми з обслуговуванням замовлень	Порушення строків комплектації, пересортиця під час відбору товару, недовкладення у замовлення, затримки з доставкою, псування продукції в дорозі, заміна позицій у замовленні без попереднього узгодження	Служба продажу, відділ складського господарства, транспортний відділ
Доставка продукції кінцевим споживачам	Недостатня координація інформації	Відсутність даних щодо пріоритетності клієнтів та їхнього обслуговування	Служба продажу, відділ складського господарства, транспортний відділ
Управління процесом повернення товарів від покупців	Труднощі з організацією повернень	Відсутність чітко визначеної процедури для клієнтів, конфлікти між службами щодо відповідальності при здійсненні повернень	Служба продажу, відділ складського господарства

Проведене дослідження показало, що найбільшою зоною ризику у виникненні внутрішньоорганізаційних суперечностей у дистрибуційній діяльності виступає процес обслуговування клієнтів, а саме – виконання їхніх замовлень. Саме на цьому етапі найчастіше відбуваються зіткнення інтересів між комерційною службою, яка орієнтована на максимальне задоволення потреб покупців, та підрозділами логістичного блоку, зокрема складським господарством і транспортним відділом, що відповідають за операційну реалізацію. Джерелами конфліктів у таких випадках стають порушення термінів комплектації на складах, пересортиця чи відсутність необхідних товарних

позицій у зібраних замовленнях, затримки доставки, а також пошкодження продукції під час транспортування.

Водночас респонденти наголошують, що ці проблеми не можна розглядати виключно як наслідок недоліків у роботі логістичних служб. Значна їх частина виникає через відсутність чіткої та збалансованої політики клієнтського сервісу. Часто підприємства демонструють надмірну клієнтоорієнтованість, декларуючи гасла на кшталт «клієнт завжди правий» або «рівень обслуговування має бути стовідсотковим». За такими підходами приховується брак системності: відсутність сегментації клієнтської бази, ігнорування витрат на обслуговування різних груп покупців та недорозробленість диференційованих стандартів сервісного забезпечення, у тому числі логістичного. Непоодинокими є випадки, коли персонал не має чіткої інформації про пріоритетність клієнтів, що підтвердили й відповіді опитаних.

Узагальнені результати опитування свідчать: найвища концентрація конфліктів пов'язана саме з логістичними процесами. Це пояснюється специфікою галузі, де рівень невизначеності управлінських рішень надзвичайно високий. Широкий асортимент продукції, постійний тиск конкуренції, необхідність швидкого реагування на зміни попиту та гнучкого налаштування процесів формують додаткове навантаження на систему внутрішньої взаємодії підрозділів і суттєво підвищують імовірність виникнення міжфункціональних суперечностей.

Для апробації механізму логістичної координації при управлінні внутрішньоорганізаційними конфліктами було обрано ТОВ «ЕДС-ПАУЕР». Компанія «ЕДС-ПАУЕР» була заснована у 2020 році в місті Дніпро. ТОВ «Едс-Пауер» виготовляє масляні силові трансформатори для широкого спектра енергетичних задач – від живлення промислових підприємств до забезпечення стабільної роботи інфраструктурних об'єктів.

У компанії працює понад 130 осіб, що формують кадровий потенціал організації. Стратегічна орієнтація підприємства визначається як стратегія концентрованого зростання, що реалізується через розширення асортименту та

освоєння нових ринкових ніш. На конкурентному рівні організація дотримується курсу на зниження витрат, обираючи стратегію цінового лідерства.

Система управління побудована за лінійно-функціональною моделлю. Такий формат поєднує переваги чіткого розподілу функцій і відповідальності з низкою обмежень, серед яких – слабка інтегрованість окремих служб, відмінності у їхніх завданнях і пріоритетах, а також надмірна централізація управлінських рішень.

Нині логістичний підрозділ організації виконує виключно операційні функції й фактично позбавлений інструментів впливу на міжфункціональну взаємодію. Відсутність єдиного центру управління запасами зумовлює нераціональне використання ресурсів та зниження якості логістичного обслуговування. Ситуацію ускладнює також відсутність систематичного обліку й моніторингу витрат у сфері логістики, показників ефективності використання логістичних активів і стандартів обслуговування клієнтів.

Такі недоліки стають чинником виникнення численних проблем у координації діяльності взаємопов'язаних підрозділів під час руху товарних потоків. Узагальнені результати аналізу цих проблем наведені у таблиці 3.2.

Поглиблений аналіз результатів опитування дозволяє виділити низку системних проблем у внутрішньоорганізаційній міжфункціональній взаємодії (табл. 3.2).

Однією з найбільш значущих виявилася відсутність чітких регламентів щодо термінів формування та коригування замовлень клієнтів. Відділ продажів фактично не має обмежень у часі подання заявок до складу чи транспортної служби. У практиці поширені випадки, коли менеджери, прагнучи догодити клієнтам, змінюють характеристики замовлення вже після його оформлення, а окремі бланки на одного й того ж покупця можуть надходити кілька разів протягом доби. Така непередбачуваність створює хаос у складських операціях, ускладнює планування роботи транспорту, робить неможливим чітке визначення обсягів і складу відправних партій. У результаті виникають труднощі з підбором відповідних транспортних засобів, зриваються графіки відвантаження,

зростають витрати, а якість логістичного сервісу знижується.

Таблиця 3.2

Недоліки внутрішньоорганізаційної взаємодії у сфері дистрибуції підприємства

Сфера конфлікту / недолік координації	Підрозділи взаємодії
Відсутність регламентів щодо термінів внесення змін або підтвердження клієнтських замовлень	служба продажу, логістична служба (відділ складського господарства)
Необхідність дотримання мінімального обсягу замовлення	служба продажу, логістична служба (відділ складського господарства)
Відтермінування відвантажень та збільшення часу обробки замовлень через відсутність потрібних позицій на складі чи складність їх ідентифікації	служба продажу, логістична служба (відділ складського господарства), логістична служба (транспортний відділ)
Перенесення строків доставки через нестачу достовірних даних для своєчасного замовлення транспорту	служба продажу, логістична служба (відділ складського господарства), логістична служба (транспортний відділ)
Недостатній рівень сервісу при виконанні складських операцій	служба продажу, логістична служба (відділ складського господарства)
Порушення нормативних строків виконання клієнтських замовлень	служба продажу, логістична служба (відділ складського господарства), логістична служба (транспортний відділ)
Нерівномірний розподіл логістичного навантаження та пікові перевантаження інфраструктури	служба продажу, логістична служба (відділ складського господарства), логістична служба (транспортний відділ)

Ще однією проблемою є відсутність вимог до мінімального фізичного розміру замовлення. Хоча мінімальна сума встановлена у грошовому вимірі, кількісних обмежень для клієнтів немає. Це призводить до невиправданих витрат на обробку дрібних партій, які не компенсуються доходом від реалізації, проте не відображаються у фінансовій звітності як окремий фактор збитковості.

Важливим джерелом конфліктів респонденти назвали також складську дезорганізацію. Нерідко потрібні товарні позиції відсутні або їх неможливо вчасно знайти. Причина полягає у відсутності сучасної системи управління запасами: інвентаризація не проводилася у встановлені терміни, адресне зберігання не впроваджене, інформаційна підтримка вантажообробки відсутня. У таких умовах процес залежить від індивідуальних знань окремих комірників, а часті переміщення вантажів між будівлями розподільчого центру лише

поглиблюють проблему.

Через неможливість вчасно знайти продукцію доводиться вносити зміни у супровідні документи відповідно до фактично укомплектованого замовлення. Замість системного вирішення проблеми, управлінці обмежуються періодичним «ручним пошуком» відсутніх позицій силами допоміжного персоналу. Це продовжує цикл виконання замовлення: за свідченням начальника транспортного відділу, іноді процес завантаження розтягується більш ніж на дванадцять годин.

Однією з поширених причин збоїв у логістичних процесах також є перенесення термінів доставки через відсутність у транспортного відділу своєчасних і точних даних про параметри відвантаження. Проблема полягає в тому, що підрозділи, відповідальні за формування замовлень, не завжди передають інформацію щодо обсягів та строків відправлення у визначені терміни й у повному обсязі.

Невизначеність у плануванні відвантажень виникає з кількох причин. По-перше, складський підрозділ часто не може оперативного спрогнозувати тривалість комплектації замовлень, адже цей процес ускладнюється частими дозамовленнями, необхідністю шукати окремі позиції та вносити корективи у документи. По-друге, відділ продажів намагається уникнути відповідальності у випадках відміни замовленого транспорту, оскільки згідно з договорами з перевізниками відмова від заброньованих машин тягне за собою штраф у розмірі 10–20% вартості послуг. По-третє, виникають додаткові ризики, пов'язані з клієнтами: несвоєчасна оплата рахунків чи перенесення бажаної дати доставки.

Не меншою проблемою є невизначеність щодо кінцевого обсягу відправних партій. Складський відділ не завжди може точно визначити, які замовлення увійдуть до сформованої партії, зокрема через різноманітність пакувальної тари постачальників, відсутність уніфікованих стандартних контейнерів для консолідації вантажів, а також через недостовірність чи відсутність інформації у базі даних про розміри транспортної тари й кількість товарних одиниць. Додатково ситуацію ускладнюють необмежені дозамовлення, які постійно змінюють параметри сформованих партій.

У результаті виникають затримки: транспортні засоби змушені простоювати біля складу в очікуванні готовності відправлення або ж графік доставки переноситься на інший час. Це пояснюється тим, що склад не встигає підготувати партію у визначені терміни, а транспортна служба, отримавши достовірні дані занадто пізно, не має можливості швидко знайти та замовити відповідний транспорт.

Аналіз внутрішньоорганізаційної взаємодії у ТОВ «ЕДС-ПАУЕР» свідчить, що однією з найбільш критичних проблем є низький рівень сервісу під час здійснення складських операцій. На це звертають увагу керівники різних служб компанії, наголошуючи, що недоліки роботи складу негативно позначаються не лише на діяльності окремих підрозділів, але й на результатах підприємства в цілому.

Так, керівник відділу маркетингу вважає, що плутанина у процесах розподільчого центру та недостатня продуктивність складського персоналу, у поєднанні з браком площ, стають серйозним обмеженням для зростання обсягів товарообігу. Представник служби продажу звертає увагу на якість виконання замовлень: під час комплектації та навантаження виникають помилки – пересортиця, недостачі або надлишки товару, неповні коробки (фактично клієнт оплачує «порожній простір»), одна й та сама позиція розподіляється у різні пакувальні одиниці, а також неякісне завантаження у транспортні засоби, що призводить до додаткових пошкоджень та збільшення витрат на перевезення.

Серед ключових причин таких збоїв називають як організаційні, так і людські чинники: недостатню кількість персоналу або неефективний розподіл обов'язків, дефіцит складських приміщень, недотримання правил адресного зберігання, відсутність чіткого закріплення працівників за секціями, обмежені знання співробітників про весь асортимент і його розташування, а також несумлінне ставлення окремих працівників до виконання завдань. Керівник логістичної служби підкреслює й проблему «розмитості» персональної відповідальності, коли через велику чисельність штату та недостатній рівень кваліфікації помилки залишаються без належної індивідуальної оцінки. У

результаті таких недоліків, на його думку, страждає ділова репутація компанії.

Ще однією важливою проблемою є порушення строків виконання клієнтських замовлень. В умовах відсутності нормативів тривалості логістичних операцій та браку об'єктивних даних про реальні можливості складу і транспортного відділу менеджери з продажу, орієнтовані на максимальне задоволення клієнтів, формують завищені очікування щодо термінів поставки. Це посилюється несвоєчасною подачею заявок до транспортного відділу, що унеможлиблює ефективне планування відвантажень. Як наслідок – збільшується тривалість логістичного циклу, зростає кількість міжфункціональних конфліктів, виникає взаємне незадоволення, що породжує фрустрацію й демотивацію працівників суміжних служб.

Однією з найсуттєвіших проблем логістичної діяльності компанії є нерівномірність розподілу навантаження на інфраструктуру та регулярні пікові перевантаження. За інформацією керівника транспортного підрозділу, в останні дні кожного місяця обсяг відвантажень зростає у три рази порівняно із середнім рівнем. Це пояснюється прагненням відділу продажу виконати план реалізації та отримати бонуси. Подібна ситуація спостерігається й у роботі складу: основний обсяг поставок надходить у другій половині місяця, тоді як на початку місяця відділ закупівель фактично не здійснює закупівель, чекаючи на затвердження бюджету. Внаслідок цього у другій половині періоду менеджери змушені освоювати весь обсяг виділених ресурсів, що призводить до різкого стрибка вантажопотоків.

Навантаження, викликане не об'єктивними факторами попиту, а організаційними перекосами, дестабілізує роботу всієї логістичної системи. У пік навантаження з'являються авральні ситуації як на складі, так і в транспортній службі, зростають витрати на обробку замовлень і перевезення, погіршується якість обслуговування клієнтів. Крім того, ускладнюється співпраця з логістичними посередниками: наприкінці місяця накопичується значна заборгованість перед транспортними компаніями, яка може бути погашена лише наступного місяця. Це, у свою чергу, створює додаткові напруження у взаємодії

між службами підприємства.

Виявлені проблеми є наслідком глибших причин, серед яких: розбіжності у цілях функціональних підрозділів, відсутність стимулів до міжфункціональної взаємодії, невизначеність суб'єкта координації процесів, брак регламентів та слабкий рівень інформаційно-комп'ютерної підтримки.

Для їх подолання доцільно реалізувати такі напрями вдосконалення: гармонізація цілей суміжних підрозділів з єдиними корпоративними пріоритетами, у тому числі через коригування системи мотивації персоналу; визначення відповідального центру міжфункціональної координації з наданням йому повноважень та ресурсів; регламентація функцій і процедур у межах міжфункціональних процесів, насамперед у сфері виконання замовлень клієнтів як найбільш конфліктогенного напрямку; підвищення рівня цифрової підтримки логістичних процесів, запровадження сучасних інформаційних систем для координації діяльності суміжних служб.

3.2. Формалізація управлінських рішень для вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері дистрибуції

Для підприємств типовою є ситуація, коли служба продажу прагне до гнучкості у роботі з клієнтами, а складський відділ – до оптимізації внутрішніх процесів і зниження операційних витрат. При моделюванні такої ситуації на прикладі діяльності компанії ТОВ «ЕДС-ПАУЕР» розглядається сукупність шести альтернативних варіантів замовлення, кожен з яких формується як комбінація двох параметрів: мінімального розміру замовлення (одиниця, блок або короб) та наявності або відсутності часових обмежень на зміну/подання заявки.

Зокрема, варіант В1 передбачає мінімальний обсяг замовлення в одну товарну одиницю без обмежень у часі, В2 – ті самі умови, але з встановленням граничного часу приймання заявок (до 17:00 попереднього дня). У варіантах В3–В6 змінюється як розмір замовлення (від блоку до коробу), так і режим

обмежень. Ці комбінації дозволяють сформувати множину рішень для подальшого аналізу.

Оцінювання кожного з варіантів здійснюється за трьома параметрами, що враховують інтереси обох сторін конфлікту. Перший параметр (П1) пов'язаний із мінімізацією витрат на компенсацію втрат від зменшення клієнтської бази через жорсткість умов замовлення. Фактично йдеться про надання знижок, які дозволяють утримувати клієнтів у разі запровадження обмежень. Другий параметр (П2) відображає витрати складського підрозділу на комплектацію – передусім трудові, пов'язані з операційною обробкою. Третій параметр (П3) враховує витрати на виправлення помилок, допущених під час комплектації – зокрема, заміну товару або дооправлення невірно зібраних замовлень.

У таблиці В.1 представлено числові значення вказаних параметрів у розрахунку на рік. Дані демонструють, що найбільш витратною для складу є варіант В1, а найменш витратним – В6. З точки зору компенсацій клієнтам, навпаки, найбільш витратними є обмежувальні варіанти, тоді як відсутність обмежень дозволяє уникнути додаткових витрат на знижки.

Аналіз історичних прецедентів дозволяє зафіксувати, що служба продажу зазвичай віддавала перевагу варіанту В1, оскільки він дозволяє максимально зберегти лояльність клієнтів. Натомість складський відділ, орієнтований на зниження трудомісткості та операційних витрат, найчастіше обирає варіант В6. Протилежність вибору свідчить про конфлікт пріоритетів у системі управління ланцюгом збуту.

У подальшому аналізі доцільно перейти до застосування методів багатокритеріального вибору для формалізації рішень у межах даного конфлікту.

Для формалізованого аналізу конфліктної ситуації застосовано класичні підходи багатокритеріальної оптимізації, що дозволяють обґрунтовано визначити рішення, прийнятні для кожної зі сторін. Насамперед здійснено перевірку множини варіантів на Парето-оптимальність. У межах цієї множини не повинно бути можливості покращити один із критеріїв без погіршення іншого. Виявлено, що варіанти В2 та В4 не відповідають умовам Парето-оптимальності,

оскільки, наприклад, перехід від В2 до В3 забезпечує зниження всіх трьох показників витрат. Таким чином, ці два варіанти були вилучені з подальшого аналізу.

Наступним кроком є застосування мінімаксного параметру, який орієнтований на вибір варіанту з найменшим серед найбільших значень витрат за всіма параметрами. У цьому випадку кожному варіанту відповідає його найгірший показник, після чого вибирається найменше з-поміж них. Як показано в таблиці В.2, найкраще значення за цим параметром демонструє варіант В3. Водночас цей варіант не був типовим вибором жодної зі сторін, що свідчить про відмінність між реальними перевагами підрозділів і жорсткими раціональними моделями.

Аналіз за методом ідеальної точки базується на пошуку рішення, яке є найближчим до умовної «утопічної» точки – поєднання найкращих значень кожного параметру. Відстань до цієї точки обчислюється за евклідовою метрикою. Як показано в таблиці В.3, саме варіант В3 має найменшу відстань до ідеальної точки. Однак, попри раціональність вибору, у практичній діяльності ні складський відділ, ні служба продажу не орієнтувалися на цей варіант, що знову вказує на вплив нематеріальних факторів або неврахованих змінних.

Застосування параметру Гурвіца дозволяє оцінити варіанти з урахуванням як оптимістичних, так і песимістичних очікувань. Цей параметр вводить критерій «с», що визначає вагу найгіршого значення при ухваленні рішення. За розрахунками табл. В.4, для служби продажу, яка надавала перевагу варіанту В1, обґрунтуванням може бути використання цього параметру з низьким значенням критерію (0,1–0,2), що відповідає орієнтації на кращі наслідки. Натомість варіант В6, якої дотримувався відділ складського господарства, не виявляється оптимальним при жодному значенні параметра, що дає підстави стверджувати: вибір складу пояснюється не очікуванням найкращого чи найгіршого, а, можливо, інституційною логікою або корпоративною політикою.

Таким чином, класичні підходи до багатокритеріального аналізу дозволяють визначити рішення, які є найраціональнішими з точки зору

оптимізації витрат. Проте практичний вибір сторін у конфлікті демонструє певну розбіжність із формально оптимальними стратегіями, що вказує на потребу в додатковому аналізі уподобань сторін і застосуванні більш гнучких моделей.

З метою виявлення уподобань сторін конфліктної ситуації доцільним є застосування методу зваженої суми оцінок параметрів. Цей підхід дозволяє врахувати відносну значущість кожного з параметрів для окремих підрозділів організації. Функція вибору формалізується як сума добутків значень параметрів на відповідні вагові коефіцієнти.

Для аналізу поведінки служби продажу було встановлено співвідношення ваг параметрів П2 і П3 у пропорції 1:2, що відображає більшу важливість якісного сервісу для цього підрозділу. Змінюючи вагу параметру П1 від 0,1 до 0,9 із відповідним перерахунком часток для П2 і П3, отримано, що при низьких значеннях ваги П1 (від 0,5 і вище) оптимальним рішенням стає варіант В1 – що повністю збігається з історичною практикою вибору служби продажу. Результати наведено в таблиці В.5 свідчать, що цей підрозділ цілком міг керуватись методом зваженої суми параметрів за відповідної конфігурації ваг.

Відділ складського господарства, у свою чергу, міг використовувати аналогічний підхід, однак із пріоритетом параметрів П2 і П3. Зокрема, при фіксованому співвідношенні ваг П1:П3 як 1:2, і поступовому збільшенні частки ваги П2 від 0,1 до 0,9, встановлено, що при значеннях ваги П2 у діапазоні 0,5–0,9 оптимальною є варіант В6 – що відповідає реальним уподобанням даного підрозділу. Розрахунки наведено в таблиці В.6.

З позиції особи, яка приймає рішення в інтересах усієї компанії, вибір має відображати не лише окремі преференції, а і загальноорганізаційні цілі. Аналіз практичної поведінки керівництва свідчить, що перевага часто надавалась варіантові В3 – як такому, що забезпечує компроміс між витратами та сервісною якістю. Це дозволяє припустити, що для ухвалення рішень могли використовуватись як мінімаксні підходи, так і метод ідеальної точки чи зважених сум із більш збалансованими вагами параметрів.

Для підтвердження цього здійснено аналіз трьох варіантів конфігурацій

вагових коефіцієнтів, в яких по черзі змінювалась вага одного з параметрів у межах 0,1–0,9, а інші два залишались рівноважними. В усіх випадках, за винятком крайніх значень, оптимальним залишався варіант В3, що підтверджено даними таблиць В.7–В.9. Це свідчить про те, що особа, яка приймає рішення, орієнтуючись на інтереси всієї компанії, схильна до вибору компромісного варіанта з найменшими сукупними витратами.

Для систематизації результатів було сформовано узагальнюючу таблицю параметрів вибору для всіх учасників конфліктної взаємодії (табл. В.11). У ній зазначено як тип підходу до оптимізації, так і параметри, за яких обирається конкретний варіант. Ця узагальнена картина дозволяє перейти до аналізу поведінки сторін за нових умов, що будуть розглянуті далі.

Для обґрунтованого прийняття управлінського рішення в умовах повторного виникнення внутрішньоорганізаційного конфлікту важливо враховувати актуальні значення параметрів. Дані попередніх періодів не відображають змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. У 2024 році було зафіксовано ряд змін, що суттєво вплинули на параметри оптимізації: зросла заробітна плата працівників складу на 10%, компенсаційна знижка клієнтам збільшилася з 3% до 3,5%, а витрати на виправлення помилок – до 3,5% від вартості товару. Окрім цього, зросла частота помилок у комплектації в разі використання більш гнучких варіантів замовлень (табл. В.10).

З урахуванням цих змін були перераховані значення всіх трьох параметрів для кожного варіанту. Отримані результати наведено в таблиці В.12, і на їх основі здійснено повторний аналіз Парето-оптимальності. Як і раніше, варіанти В2 та В4 не є ефективними, оскільки поступаються В3 та В5 за всіма параметрами або принаймні за двома без покращення третього.

Подальший аналіз проводився виключно в межах Парето-оптимальних варіантів. Для служби продажу, яка раніше могла орієнтуватися на критерій Гурвіца із значенням параметра «с» у межах 0,1–0,2, розрахунок функції вибору в оновлених умовах підтверджує стабільність переваги – альтернативою з найменшим значенням функції вибору знову є В1 (табл. В.13).

Використання методу зваженої суми оцінок параметрів зі збереженням попередньо виявлених комбінацій ваг також не змінює вибору служби продажу: при різних значеннях питомої ваги П1 (від 0,5 до 0,9) оптимальною залишається варіант В1 (табл. В.14). Це свідчить про стійкість ціннісних орієнтирів підрозділу попри зміну зовнішніх умов.

Відділ складського господарства, як і раніше, демонструє стабільне тяжіння до варіанту В6. Застосування методу зважених сум за виявленими раніше вагами (де домінують П2 і П3) також призводить до вибору цього варіанта в оновлених умовах (табл. В.15).

Очевидно, що суперечність між позиціями залишається незмінною: кожна сторона надає перевагу рішенням, які є оптимальними з її вузьких функціональних позицій, але не відповідають загальноорганізаційним інтересам. Варіант В1 передбачає відсутність обмежень для клієнтів, однак спричиняє значні витрати складу; В6 – навпаки, економить ресурси логістики, але підвищує ризики втрати клієнтів.

Зі сторони керівника підприємства, який представляє системні інтереси компанії, раціональною є орієнтація на рішення, що забезпечує найменші сукупні витрати. За результатами мінімаксного аналізу це знову варіант В3 (табл. В.16), що підтверджується також розрахунками за методом ідеальної точки (табл. В.17) та критерієм Гурвіца при $c \geq 0,3$ (табл. В.18). Отже, змінені економічні умови не вплинули на оптимальний вибір з позиції організації в цілому.

Застосування методу зваженої суми параметрів до особи, яка приймає рішення, що діє в інтересах всієї компанії, також підтверджує стабільність вибору. За різних комбінацій вагових коефіцієнтів (табл. В.19) рішенням із найменшими узагальненими витратами виступає варіант В3.

Отже, незважаючи на зміну вхідних даних, уподобання структурних підрозділів залишаються стабільними, а конфлікт інтересів зберігає свою актуальність. Це вказує на необхідність не лише коригування системи мотивації, а й впровадження механізмів логістичної координації для вирівнювання

локальних і глобальних цілей компанії.

В умовах збереження внутрішньоорганізаційного конфлікту ключовим завданням координатора, що представляє логістичну службу, є приведення позицій сторін у відповідність до інтересів організації в цілому. Це може досягатися двома взаємодоповнюючими шляхами: впливом на систему уподобань учасників конфлікту або розширенням множини варіантів.

Перший напрям полягає у зміні вагових орієнтирів, які визначають функції вибору підрозділів. Для служби продажу це означає зміну значення параметра «с» у межах критерію Гурвіца. Як впливає з аналізу (табл. В.13 і В.18), збільшення цього параметра з 0,2 до 0,3 зміщує вибір у бік варіанту В3, який відповідає інтересам компанії. Така зміна можлива через перегляд мотиваційної політики: посилення санкцій за неефективні рішення може підвищити сприйнятливість до песимістичних сценаріїв, що, своєю чергою, впливає на вибір.

У разі використання підрозділом методу зваженої суми параметрів, необхідним є перегляд питомої ваги кожного з них. Наприклад, аналіз співвідношення ваг у таблицях В.14 і В.19 свідчить, що зменшення ваги параметру П1 з 0,50 до 0,44 та одночасне збільшення ваги П2 з 0,17 до 0,23 призводить до зміщення вибору служби продажу на користь В3 (табл. В.20). Це означає, що ефективність логістики має бути визнана вагомішою у системі оцінювання ефективності працівників продажу, наприклад, через включення логістичних показників до системи ключових показників ефективності.

Аналогічний підхід може бути реалізований і щодо відділу складського господарства. Його поточна структура вагових пріоритетів орієнтована на П2 і П3. Проте при незначному підвищенні значущості П1 – з 0,17 до 0,20 – та відповідному зниженні ваги П2 – з 0,50 до 0,47 – відбувається зміна переваги на користь варіанту В3 (табл. В.21). Це свідчить, що навіть незначна модифікація мотиваційної моделі може призвести до гармонізації інтересів підрозділу з інтересами організації.

Отже, координація організаційної взаємодії вимагає перегляду

внутрішньої мотиваційної архітектури шляхом збалансування пріоритетів у системах стимулювання. Ефективним інструментом для виявлення нових альтернатив є застосування логічної діаграми розв'язання конфлікту, що базується на принципах теорії обмежень. Як показано на схемі (рис. 3.6), конфлікт випливає з суперечливих вимог до параметрів замовлення: водночас необхідно дозволити клієнтам робити замовлення у вигляді окремих одиниць без часових обмежень та, водночас, впровадити обмеження і на обсяг, і на терміни.

Для подолання цього протиріччя доцільно застосувати методи теорії розв'язання винахідницьких задач. Зокрема, принципи розділення у часі та просторі дозволяють створити адаптивні умови, за яких вимоги обох сторін можуть бути частково реалізовані. У години пікового навантаження можна застосовувати обмеження на обсяг і строки замовлення, тоді як у менш напружені періоди – розширювати гнучкість. Створення окремих зон для обробки дрібних замовлень або використання проміжних елементів (наприклад, буферного складу) також сприяє зменшенню навантаження на основні ресурси. Іншим варіантом є делегування частини функцій зовнішнім підрядникам або автоматизованим системам.

Водночас важливим є критичне осмислення логічних припущень, що лежать в основі конфлікту. У сформульованій діаграмі обидва підрозділи вважають, що їхні вимоги є несумісними, і тому орієнтуються на взаємовиключні цілі. Проте низка вихідних гіпотез має умовний характер і потребує перегляду. Наприклад, поширеним є переконання, що скорочення витрат, пов'язаних із втратою продажів, автоматично призводить до зростання прибутку організації. Насправді досягнення такої економії часто потребує інвестицій у підвищення рівня логістичного сервісу, що може супроводжуватися додатковими витратами, і результат залежить від балансу між економією та якістю обслуговування.

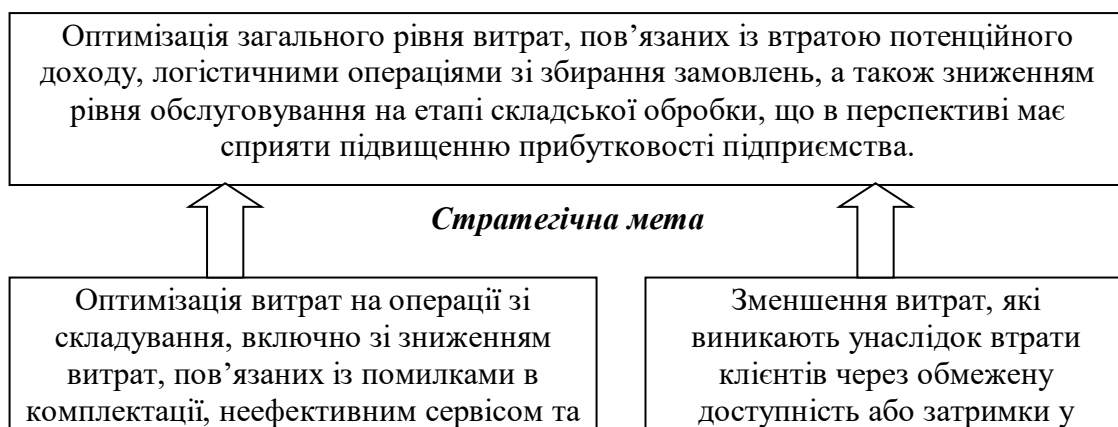


Рис. 3.6. Структурна схема узгодження параметрів обсягу та термінів замовлення в умовах конфлікту [авторське бачення]

Інше припущення полягає в тому, що зменшення витрат на комплектацію замовлень та усунення помилок складського сервісу завжди покращує фінансові результати. Однак надмірна економія на цих процесах здатна знизити рівень обслуговування клієнтів, і якщо втрата виручки перевищить зекономлені кошти, загальний результат буде негативним. Також нерідко вважають, що встановлення обмежень за мінімальним розміром замовлення та часовими рамками його подання або зміни неминуче збільшує витрати, пов'язані з втратою продажів. При цьому не враховується можливість застосування альтернативних підходів, таких як спільні маркетингові акції, консигнаційні поставки, технологія управління запасами постачальником (VMI) чи інші інструменти, які можуть зменшити негативний вплив обмежень для клієнтів.

З іншого боку, існує й протилежне переконання – що відсутність обмежень за мінімальним розміром замовлення та термінами його зміни неминуче призводить до зростання витрат на комплектацію і погіршення якості складського сервісу. Причинами цього можуть бути підвищена трудомісткість відбору одиничних товарів, ускладнене планування робіт та збільшення ймовірності помилок. Зменшити ці ризики можна шляхом централізації процесів

комплектації, оптимізації розміщення запасів, скорочення маршрутів переміщення персоналу з використанням систем WMS, а також вибіркового контролю у зоні експедиції.

Ще одне дискусійне припущення полягає в тому, що неможливо одночасно забезпечити можливість замовлення як окремої товарної одиниці, так і цілої упаковки (короба), поєднуючи при цьому наявність і відсутність часових обмежень. Водночас сегментація клієнтської бази за показником прибутковості та впровадження диференційованих стандартів обслуговування дають змогу адаптувати параметри замовлень до особливостей окремих категорій покупців, що відкриває шлях до компромісних рішень, здатних задовольнити обидві сторони.

Таким чином, переосмислення таких гіпотез дозволяє віднайти рішення, які раніше не розглядалися через обмеженість уявлень про природу конфлікту. Переформулювання локальної мети – зниження витрат – у ширшу стратегічну категорію, таку як підвищення рентабельності чи створення доданої вартості, змінює фокус на системне бачення ефективності. Це дає змогу об'єднати сторони конфлікту навколо спільного результату та відмовитися від взаємного блокування ініціатив. Поєднання кількісних методів багатокритеріального аналізу, адаптації системи мотивацій і застосування інструментів ТРВЗ та теорії обмежень забезпечує не лише вирішення внутрішньоорганізаційного конфлікту, а й сприяє побудові інтегрованих логістичних рішень. У результаті конфліктна ситуація перестає бути деструктивною і трансформується на джерело інноваційного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

3.3. Практичні рекомендації щодо здійснення логістичної координації при управлінні внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції підприємства

Серед основних елементів організаційно-методичного забезпечення логістичної координації, що сприяють зниженню внутрішньоорганізаційної

конфліктності у сфері дистрибуції, можна виокремити три ключові напрями. По-перше, це чітке визначення та розмежування функцій між структурними підрозділами, задіяними у виконанні базових бізнес-процесів. По-друге, налагоджене інформаційне середовище, яке гарантує безперервний обмін даними між учасниками взаємодії. По-третє, закріплення відповідального координатора, що визначається з огляду на специфіку організаційної побудови управління конкретного підприємства.

Рациональний розподіл функцій у системі управління матеріальними потоками потребує врахування низки визначальних передумов. Насамперед діяльність кожного підрозділу має узгоджуватися зі стратегічними пріоритетами компанії й не вступати в суперечність із корпоративними завданнями. Крім того, функції мають бути однорідними за своєю економічною сутністю, а ресурси – людські, матеріальні й інформаційні – повинні відповідати обсягам і характеру поставлених завдань.

З огляду на ці аспекти особливої уваги заслуговує функціональний поділ у межах одного з найбільш конфліктогенних бізнес-процесів дистрибуційної діяльності – процесу обробки та виконання клієнтських замовлень.

Для опису цього процесу доцільно застосувати модель управління ланцюгами постачання, розроблену Global Supply Chain Forum (GSCF). У світовій практиці вона розглядається як дієвий інструмент комплексного моделювання ключових процесів supply chain management (SCM) з урахуванням особливостей внутрішньоорганізаційної взаємодії [114].

Суттєвою перевагою зазначеної моделі є її адаптивність до умов підприємств із класичною лінійно-функціональною організаційною структурою. Використання такого підходу дозволяє уникати радикальних змін у побудові управлінських систем, поступово інтегруючи процесні методи управління без серйозних організаційних збурень. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для успішного впровадження трансформаційних ініціатив.

Головною метою процесу виконання замовлень у концепції GSCF є досягнення максимального рівня задоволення потреб клієнтів при одночасному

забезпеченні мінімальних сукупних витрат. У наукових джерелах, однак, простежується певна різnorodність у термінології: поряд із усталеним поняттям «виконання замовлень» (order fulfillment – OF) часто використовується термін «управління замовленнями» [29, 61].

Варто наголосити, що поняття «управління замовленнями» охоплює ширший спектр дій, включаючи етап планування, коли встановлюються основні параметри, наприклад строки подання заявок клієнтами [30]. Разом з тим, як ще підкреслював Ф. Тейлор, планування та контроль не можна ототожнювати з безпосереднім виконанням операцій [148]. Тому більш точним видається використання комбінованого терміна – «управління замовленнями та їх виконання».

Втім, у межах моделі GSCF така деталізація не є необхідною, оскільки її структура вже передбачає поділ процесів за рівнями: планувальним та виконавчим. Це дозволяє стверджувати, що, незважаючи на застосування терміна «order fulfillment», модель фактично охоплює весь спектр дій – від формування запиту до постачання продукції, включаючи планувальні, контрольні й організаційні аспекти. Відтак у подальшому викладі дослідження доцільно використовувати саме поняття «виконання замовлень», закріплене у межах моделі GSCF.

Одним із ключових завдань під час запровадження дієвої логістичної координації є чітке визначення функціонального розподілу відповідальності між підрозділами підприємства на всіх етапах процесу виконання клієнтських замовлень [52]. У межах цього завдання модель GSCF пропонує структурувати планувальну складову процесу Order Fulfillment у вигляді послідовності взаємопов'язаних аналітичних і проєктних кроків, що включають:

- 1) аналіз маркетингової стратегії та визначення цілей сервісного обслуговування клієнтів;
- 2) дослідження наявної логістичної інфраструктури;
- 3) формування вимог до організації виконання замовлень;
- 4) ідентифікацію можливостей удосконалення логістичної мережі;

- 5) розробку плану реалізації замовлень;
- 6) визначення системи показників, за якими оцінюватиметься ефективність процесу.

На початковому етапі особливе значення має детальний аналіз чинної маркетингової стратегії підприємства та встановлення конкретних параметрів клієнтського сервісу. Виконання цього завдання покладається на маркетинговий підрозділ, який має виявити основні потреби та очікування покупців, а також сформулювати розуміння ролі сервісного супроводу у досягненні загальної стратегічної мети компанії. Паралельно фінансовий відділ визначає допустимі межі витрат, окреслюючи фінансові рамки для забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Подальший крок передбачає оцінювання логістичної інфраструктури підприємства з боку її пропускної здатності та наявних ресурсних обмежень. Здійснення такої аналітики покладається на логістичну службу, результати роботи якої – у вигляді прогнозованих витрат – передаються фінансовому підрозділу для подальшого формування бюджету на реалізацію замовлень.

Третій етап процесу передбачає формування вимог до виконання замовлень, що охоплює комплексне вирішення низки взаємопов'язаних завдань. Насамперед здійснюється дослідження тривалості логістичного циклу «отримання замовлення – оплата», до якого залучаються аналітичний і фінансовий підрозділи. Далі оцінюються можливості існуючої системи постачання щодо забезпечення підприємства необхідними товарними ресурсами, що є компетенцією аналітичної групи та відділу закупівель логістичної служби.

Окремо важливим завданням є моделювання альтернативних сценаріїв тривалості циклу виконання замовлень і визначення параметрів клієнтського сервісу. Маркетинговий підрозділ, використовуючи ринкову аналітику та внутрішні дані продажів, формує можливі варіанти обслуговування. Логістична аналітика, у свою чергу, оцінює витрати для кожного із запропонованих сценаріїв, а фінансова служба здійснює розробку інтегральної економічної моделі. У результаті маркетинг і логістика погоджують оптимальну

конфігурацію циклу виконання замовлень, яка підлягає подальшому впровадженню.

До завдань цього етапу також належить встановлення технічних і операційних параметрів логістичної інфраструктури та врахування нормативно-правових вимог, зокрема щодо транспортування небезпечних вантажів чи правил маркування імпортованої продукції. Виконання цих завдань покладатиметься на логістичні підрозділи за участю операційної логістики.

Завершальним елементом етапу є визначення специфічних компетенцій підприємства у сфері клієнтського сервісу, що можуть бути використані як база для створення конкурентних переваг. Цю роботу виконує маркетинговий відділ у взаємодії з аналітиками логістики для забезпечення відповідності стратегічному позиціонуванню компанії.

При цьому варто враховувати, що вимоги до процесу виконання замовлень не є універсальними: вони можуть суттєво змінюватися залежно від категорії клієнтів, їх значущості для бізнесу та обсягів співпраці. Це зумовлює потребу у застосуванні диференційованого підходу до проєктування стандартів обслуговування для різних сегментів контрагентів.

Дані, зібрані на попередніх етапах планування процесу Order Fulfillment, формують інформаційно-аналітичну базу для співставлення потреб клієнтів із реальними логістичними можливостями компанії, з урахуванням інфраструктурних і фінансових обмежень. Якщо між цими складовими виявляються розбіжності, виникає потреба у коригуванні або повній трансформації наявної логістичної мережі з метою ліквідації виявлених диспропорцій. Ведуча роль у проведенні такої діагностики належить аналітичному підрозділу логістичної служби.

У ході розподілу функціональної відповідальності між структурними одиницями під час модернізації логістичної інфраструктури доцільним є використання адаптованого алгоритму побудови системи дистрибуції, розробленого у межах цього дослідження. На відміну від класичної моделі GSCF, запропонований підхід передбачає більш деталізовану регламентацію процедур

проектування розподільчої мережі.

Створення нової конфігурації логістичної системи здійснюється з урахуванням чинних планів продажів, обраної стратегії збуту та результатів географічної сегментації ринку, проведеної маркетинговим і торговельним підрозділами. При цьому головним завданням логістичної служби є розробка альтернативної моделі логістичної мережі, яка, у межах визначених бюджетних обмежень, гарантуватиме виконання замовлень згідно з установленими стандартами обслуговування.

У межах формування нової конфігурації логістичної мережі на підрозділ логістики покладається виконання низки ключових завдань.

1. Визначення регіонів постачання. Це передбачає поділ ринку на територіальні зони з урахуванням оптимальної відстані логістичного обслуговування. Відповідальність за прийняття такого рішення несе аналітичний відділ логістики, який враховує вимоги клієнтів щодо строків доставки та можливості транспортної інфраструктури.

2. Регламентація рівня запасів і періодичності постачань. Виконання цього завдання покладається на підрозділ управління запасами у співпраці з маркетингом та відділом продажів. Інформація про мінімально допустимі запаси може надходити безпосередньо від служби продажів.

3. Формування варіантів структури розподільчої мережі. Це включає проектування складської інфраструктури та каналів товаропостачання. Аналітичний супровід забезпечують фахівці з управління запасами (оцінка впливу на складські обсяги) та відділ закупівель (оцінка стабільності поставок від постачальників).

4. Розробка стратегій розподілу товарів у складській мережі. За реалізацію відповідає відділ управління запасами, який спирається на прогнози продажів, аналіз коливань попиту, тривалість циклів поповнення, витрати на зберігання та транспортні обмеження. Необхідні дані надають маркетингова служба, закупівлі, аналітичний відділ та інші підрозділи.

5. Оцінка варіантів логістичної структури. Аналітична група логістики

проводить порівняння можливих конфігурацій для вибору оптимальної моделі, що забезпечує мінімальні витрати при дотриманні заданих умов.

6. Деталізація складської мережі. Цей етап охоплює визначення кількості складів, їх розташування та форми власності (власні чи орендовані). До участі залучаються маркетинг (оцінює ризик втрат продажів), фінансовий підрозділ (перевіряє відповідність бюджету) та відділ закупівель (аналізує географію розміщення постачальників).

7. Оптимізація товароруху. Завдання включає вибір транспортних засобів та побудову ефективних маршрутів доставки. Його виконують аналітичний і транспортний відділи логістичної служби.

8. Створення інформаційної інфраструктури. Мова йде про інтеграцію маркетингових, логістичних, фінансових і торговельних систем у єдиний інформаційний простір. Визначення вимог здійснюють функціональні підрозділи, а технічна реалізація покладається на IT-службу [1, 58, 63].

Отже, трансформація логістичної мережі базується на злагодженій взаємодії аналітичних, операційних і управлінських ланок підприємства, що забезпечує узгодження клієнтоорієнтованих вимог із наявними ресурсними можливостями.

Спираючись на результати оцінки діяльності постачальників, підготовлені відділом закупівель, логістична служба – зокрема її аналітичний підрозділ та відділ управління запасами – може ініціювати перегляд і адаптацію моделі логістичної мережі постачання. Такі зміни покликані узгодити реальні можливості постачальників із вимогами до рівня сервісу та гарантувати виконання клієнтських замовлень відповідно до затверджених стандартів.

Пропозиції щодо трансформації логістичної мережі проходять багаторівневу процедуру внутрішнього узгодження: спочатку їх розглядає й схвалює керівник логістичної служби, далі вони погоджуються із керівниками суміжних функціональних відділів, після чого остаточне рішення ухвалює вище керівництво підприємства.

Подальший етап планування процесу Order Fulfillment передбачає

формування комплексного плану реалізації замовлень, який охоплює кілька ключових аспектів: визначення допустимого часового інтервалу для подання заявок клієнтами; встановлення умов оплати та мінімального розміру замовлення; регламентацію параметрів, що стосуються характеристик замовлення; розробку стандартної процедури його обробки з урахуванням специфіки стратегічних клієнтів і окремих ринкових сегментів; а також підготовку алгоритмів дій на випадок, коли одночасне задоволення всіх заявок є неможливим.

Визначення допустимого періоду для розміщення клієнтських замовлень передбачає послідовне виконання кількох взаємопов'язаних дій. По-перше, аналітичний підрозділ логістики здійснює оцінку потенціалу існуючої інфраструктури. По-друге, маркетингова служба у співпраці з відділом продажів та логістичною аналітикою формує альтернативні часові інтервали для приймання заявок. Третім кроком є розрахунок витрат на логістичне обслуговування у межах кожного із запропонованих сценаріїв, що також виконує аналітичний підрозділ логістики. Далі маркетингова служба аналізує вплив кожного варіанта графіка на обсяги виручки. П'ятий етап передбачає моделювання загального економічного ефекту різних сценаріїв, яке реалізує фінансовий підрозділ. На завершення оптимальне рішення ухвалюється колегіально маркетингом, логістичною аналітикою та відділом продажів на основі критерію максимізації інтегральної економічної ефективності.

Подібна процедура використовується і для визначення мінімального розміру замовлення, а також інших технічних параметрів – типів тари, пакування, способів транспортування тощо. Умови оплати при цьому встановлюються фінансовою службою з урахуванням рівня платоспроможності клієнтів та кредитної політики компанії.

Узгоджені параметри формалізуються співробітниками відділу продажів, які відповідають за інформування ключових клієнтів і регулярне донесення затверджених умов.

Наступним кроком є розроблення узагальненої моделі процедури

виконання замовлень, яку формує аналітичний підрозділ логістики у співпраці з транспортним та складським відділами, а також за участі торговельної служби. При цьому модель має враховувати як стандартизовані, так і специфічні потреби різних груп клієнтів, зокрема сегментів із підвищеними вимогами.

Окремого значення набуває етап планування дій у ситуаціях, коли підприємство не має можливості одночасно задовольнити всі замовлення контрагентів. Розробка відповідних алгоритмів покладається на маркетингову службу, яка визначає принципи пріоритезації клієнтів, виходячи з їх стратегічної ваги для бізнесу. Сформульовані правила обов'язково проходять процедуру узгодження з торговельним підрозділом.

Фінальною фазою планування є формування системи показників ефективності виконання замовлень, що дає змогу здійснювати подальший контроль та оцінювання якості процесу Order Fulfillment. Над переліком індикаторів спільно працюють маркетинговий, торговельний, логістичний (аналітичний підрозділ) та фінансовий відділи. До найбільш поширених метрик належать: тривалість повного логістичного циклу замовлення; рівень його виконання (у кількісному, вартісному та структурному вимірах); частка «ідеальних» замовлень, які реалізуються без затримок, помилок у документації чи рекламаций; витрати на обслуговування одного замовлення; своєчасність і точність доставки; якість документообігу (правильність і повнота супровідних документів); витрати на завершальний етап доставки, включаючи повернення [96, 104, 139].

Окрім загальних показників, окремі підрозділи можуть застосовувати й більш деталізовані індикатори, наприклад: час введення заявки у корпоративну інформаційну систему, швидкість комплектації замовлення на складі або витрати на транспортне забезпечення.

Вибір відповідних показників ефективності та визначення їх цільових значень здійснюється у межах внутрішньоорганізаційної взаємодії між аналітичним відділом логістичної служби та маркетинговим підрозділом. Після цього індикатори проходять узгодження на рівні керівників функціональних

служб і затверджуються вищим керівництвом компанії. Фінансова служба, своєю чергою, інтегрує їх у загальну систему оцінки результативності діяльності підприємства, зокрема через прив'язку до показника економічної доданої вартості (EVA) чи інших інтегральних критеріїв ефективності.

Ефективна реалізація будь-якого внутрішньоорганізаційного процесу потребує наявності чітко визначеного центру координації, який відповідає за узгодження дій усіх учасників і досягнення запланованих результатів. У межах процесу виконання клієнтських замовлень таку функцію може виконувати відділ обслуговування клієнтів (ВОК), інтегрований до складу логістичної служби.

Разом із тим одномоментне створення нового підрозділу з розширеними координаційними повноваженнями може викликати опір з боку персоналу інших функціональних відділів, що нерідко призводить до загострення організаційних конфліктів. Тому доцільним вважається поступовий, поетапний підхід до трансформації, який дозволяє інтегрувати нові управлінські практики та адаптувати їх з урахуванням виявлених проблемних аспектів.

На початковій стадії передбачається створення ВОК як операційної одиниці у складі логістичної служби. Основними завданнями такого підрозділу є прийняття замовлень від відділу продажів, організація інформаційної взаємодії між усіма учасниками процесу Order Fulfillment, а також опрацювання звернень і претензій клієнтів. На цьому етапі діяльність ВОК зводиться переважно до виконання комунікаційних і сервісних функцій без безпосереднього залучення до планування логістичних операцій.

Подальший етап трансформації передбачає розширення повноважень ВОК: підрозділ отримує можливість приймати замовлення безпосередньо від клієнтів, а також виконує координаційну роль у процесі їх виконання. Це дає змогу залучати ВОК до планувальних процедур, зокрема аналізу маркетингової стратегії, формування вимог до сервісного забезпечення, розроблення процедур Order Fulfillment та визначення ключових індикаторів ефективності.

У традиційній моделі організації операційної діяльності обробкою замовлень займаються менеджери з продажу [4], тоді як їх виконанням

опікуються профільні логістичні підрозділи. Така функціональна сегментація часто призводить до дисбалансів: конфліктів через розмежування відповідальності, дублювання операцій чи неузгодженості дій. Практика показує, що подібні проблеми особливо загострюються у компаніях, які працюють з великим обсягом клієнтських замовлень.

Надання відділу обслуговування клієнтів функції приймання та опрацювання замовлень безпосередньо від клієнтів дозволяє усунути дублювання етапів взаємодії між підрозділами продажів і логістики, знизити ризик помилок у передачі інформації та підвищити керованість усім процесом. Крім того, усі задіяні служби зосереджуються в єдиній вертикалі підпорядкування – логістичній службі, що сприяє швидшому узгодженню дій і скороченню тривалості циклу виконання замовлень.

Водночас відділ продажів зберігає свої ключові стратегічні функції: пошук і залучення нових клієнтів, проведення переговорів і укладання договорів, участь у маркетингових кампаніях і просуванні продукції, а також вирішення нестандартних або індивідуальних запитів клієнтів.

Запропонована модель розмежування функцій між ВОК та службою продажів має й низку додаткових переваг. По-перше, це підвищення продуктивності роботи менеджерів із продажу, які отримують можливість зосередитися на завданнях розширення клієнтської бази, не витрачаючи час на супровід стандартних замовлень. По-друге, зростає прозорість системи оцінювання їхньої ефективності завдяки чіткому розмежуванню завдань і відповідальності. По-третє, зменшується ризик втрати клієнтів, оскільки взаємодія з ними не залежить від окремих співробітників, а реалізується через інституціоналізований підрозділ.

Для більшості українських компаній створення спеціалізованого ВОК є відносно новим управлінським рішенням, тоді як у країнах із розвинутою економікою, зокрема у США, відокремлення функцій продажу та клієнтського обслуговування вже давно є стандартною практикою [108].

Слід підкреслити, що передача функції приймання замовлень до відділу

обслуговування клієнтів є доцільною насамперед тоді, коли підприємство працює з постійною клієнтською базою та обслуговує стандартизовані запити. У випадках же, коли замовлення мають індивідуальний характер і вимагають значної адаптації (наприклад, під час постачання спеціалізованого промислового обладнання), така функція може залишатися у компетенції менеджерів із продажу.

Крім базових завдань – приймання замовлень і опрацювання претензій – БОК може виконувати координаційну роль у міжфункціональній взаємодії в межах процесу Order Fulfillment, а також відповідати за швидке вирішення конфліктних ситуацій. Це дозволяє перейти від реактивної моделі управління до проактивної: зменшувати ризик збоїв завдяки попередньому узгодженню дій різних служб і вчасному виявленню проблем на ранніх стадіях [103, 128].

Створення повноцінного підрозділу, що охоплює увесь життєвий цикл замовлення – від його прийняття до доставки клієнту, – позитивно впливає як на якість сервісу, так і на ефективність управління логістичними процесами. Цей підхід знаходить підтримку як у зарубіжних, так і у вітчизняних науковців і практиків [64].

Під час впровадження БОК ключовим завданням є визначення його місця в організаційній структурі компанії. Можливими варіантами є:

- 1) інтеграція БОК до складу служби продажу (комерційного департаменту);
- 2) створення його як самостійної організаційної одиниці, що підпорядковується безпосередньо топ-менеджменту (генеральному чи виконавчому директору);
- 3) включення БОК як складової частини логістичної служби.

У подальшому доцільним є проведення порівняльного аналізу зазначених моделей з урахуванням їхніх переваг, обмежень та відповідності стратегічним завданням підприємства.

У науковій та практичній літературі досить поширеною є думка, що відділ обслуговування клієнтів доцільно інтегрувати до складу служби продажу [112].

Така організаційна модель є відносно простою у впровадженні та дозволяє чітко розмежувати функції між спеціалістами, які займаються залученням нових клієнтів, і тими, хто супроводжує вже укладені угоди. Водночас, попри очевидну простоту й «безболісність» реалізації, цей підхід має низку істотних обмежень:

- обмежений доступ до інформації. Працівники ВОК у складі комерційної служби, як правило, не мають повного уявлення про процеси, що відбуваються у логістичному ланцюзі, і, відповідно, не здатні приймати системні рішення на основі всебічного аналізу;

- нестача координаційних повноважень. Через вузьке функціональне бачення та можливі суперечності між цілями відділу продажів і загальнокорпоративними завданнями (наприклад, балансування витрат і рівня сервісу) ВОК не може ефективно координувати процес Order Fulfillment;

- ризик завищених очікувань клієнтів. Менеджери з продажу інколи обіцяють рівень обслуговування, який фактично неможливо забезпечити, що спричинює конфлікти з логістичними підрозділами й негативно впливає на ділову репутацію компанії.

Альтернативний варіант – підпорядкування ВОК безпосередньо вищому керівництву. Така модель дозволяє уникнути описаних вище конфліктів інтересів, оскільки підрозділ отримує незалежну позицію в корпоративній ієрархії. Розташування на цьому рівні надає ВОК доступ до інформації про всі внутрішні процеси ланцюга постачання й створює передумови для ефективної міжпідроздільної координації. Водночас її недоліком є обмежена інтеграція з логістичними функціями, що може ускладнювати оперативне управління та призводити до похибок у прогнозуванні можливостей виконання замовлень.

Найбільш доцільним, на нашу думку, є включення відділу обслуговування клієнтів до структури логістичної служби, що забезпечує низку істотних переваг. Такий формат гарантує тісну взаємодію з операційними логістичними підрозділами, формує цілісне розуміння можливостей і обмежень логістичної інфраструктури, відкриває доступ до повної картини внутрішніх процесів ланцюга постачання, а також об'єднує більшість етапів процесу Order Fulfillment

у межах єдиної служби, підвищуючи керованість і зменшуючи кількість конфліктів між ВОК і логістикою.

Разом із тим, потенційною загрозою цієї моделі є ризик надмірної орієнтації ВОК на локальні інтереси логістичної служби (наприклад, пріоритетне скорочення витрат), що може призвести до погіршення якості клієнтського сервісу. Уникнути цього можна завдяки: впровадженню чітко сформульованої політики обслуговування клієнтів, закріпленої у CRM-системі (Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами); визначенню збалансованих показників ефективності, які враховують як якість сервісу, так і економічну доцільність; створенню системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення комплексних результатів.

Беручи до уваги проведений порівняльний аналіз, у цьому дослідженні як базова модель організаційного розміщення ВОК обирається його інтеграція до складу логістичної служби.

З урахуванням закріпленої ролі та підпорядкованості ВОК, доцільно розглянути розподіл функцій між структурними підрозділами підприємства на етапі виконання клієнтських замовлень згідно зі структурою процесу Order Fulfillment у моделі GSCF. Зазвичай цей процес охоплює такі послідовні етапи: 1) прийняття замовлення від клієнта; 2) внесення його даних до корпоративної інформаційної системи; 3) обробку замовлення; 4) підготовку супровідної документації для комплектації та відвантаження; 5) комплектацію замовлення; 6) відвантаження; 7) доставку клієнтові (за умови надання такої послуги); 8) оцінювання результатів виконання.

На початковому етапі реорганізації перший крок (прийняття замовлення) залишається у компетенції відділу продажів. Однак після завершення другої фази трансформації цю функцію перебирає на себе відділ обслуговування клієнтів у складі логістичної служби.

Після отримання замовлення воно вноситься до системи управління замовленнями або ERP-платформи підприємства. На початковому етапі це здійснює менеджер відділу продажів, а після завершення реорганізації –

співробітник відділу обслуговування клієнтів. Реєстрація відбувається через спеціальну форму у корпоративній інформаційній системі, яка водночас дозволяє автоматично перевірити відповідність замовлення встановленим параметрам, визначеним ще на етапі планування процесу Order Fulfillment. У разі позитивної перевірки замовлення переходить на наступну стадію – обробку.

Якщо ж замовлення не відповідає визначеним критеріям (наприклад, за кількістю, асортиментом або часом подання), відповідальний менеджер має повідомити клієнта та ініціювати внесення необхідних коректив. Функція зворотного зв'язку на цьому етапі належить відділу продажів або ВОК залежно від фази трансформації організаційної структури.

Крім основних операцій, важливою складовою є моніторинг помилок у процесі внесення замовлень. Це передбачає систематичне ведення статистики, аналіз причин їх виникнення та розробку рекомендацій для запобігання повторним помилкам.

Подібна практика дозволяє не лише підвищити точність операційної діяльності, а й сприяє формуванню в організації культури безперервного вдосконалення в межах клієнтського сервісу.

Обробка клієнтського замовлення охоплює комплекс взаємопов'язаних операцій, що потребують участі кількох структурних підрозділів підприємства. Основні завдання цього етапу включають:

- перевірку фінансового стану клієнта. Фінансова служба здійснює контроль наявності простроченої дебіторської заборгованості чи інших обмежень, які можуть вплинути на виконання замовлення;
- оцінку товарних залишків. Відділ обслуговування клієнтів перевіряє наявність необхідних позицій на складах, а також враховує дані про товари «в дорозі». Якщо потрібного товару немає у наявності, менеджер ВОК (або на першому етапі трансформації – представник відділу продажів) пропонує клієнтові альтернативу. У разі, коли товар фізично наявний, але зарезервований, застосовуються внутрішні правила пріоритезації, що формуються на підставі оцінки значущості клієнта, визначеної маркетинговим підрозділом;

– планування маршруту виконання замовлення. БОК формує детальний маршрут руху товару в межах ланцюга постачання: вибір складу відвантаження, можливі міжскладські переміщення (наприклад, доставка з розподільчого центру до складу, розташованого ближче до клієнта), використання товарів, що перебувають у дорозі, організація крос-докінгу, а також координація з відділом управління запасами для забезпечення перерозподілу ресурсів.

Наступним кроком є підготовка пакета супровідних документів для комплектації й подальшого відвантаження замовлення. Основна відповідальність належить БОК у складі логістичної служби, при цьому до процесу залучаються бухгалтерія (оформлення рахунків-фактур) та транспортний відділ (підготовка товарно-транспортних накладних).

До складу документації зазвичай входять: бланк замовлення для складської служби (може формуватися автоматично в інформаційній системі), інструкції щодо пакування й підготовки товару, ТТН, рахунок-фактура, сертифікати відповідності та інші необхідні документи.

Виконання етапу комплектації замовлення покладається на складський підрозділ логістичної служби. Основні дії включають: отримання бланка замовлення у зоні комплектації; формування відбіркових листів; призначення відповідальних працівників; відбір товару з місць зберігання; проведення передпродажної підготовки та пакування; у випадку централізованої доставки – формування відправних партій відповідно до плану транспортного підрозділу.

Стадія відвантаження та доставки (у разі централізованої організації) охоплює:

- 1) транспортування продукції до вантажної зони;
- 2) передачу вантажу експедитору чи водієві з оформленням відповідних документів;
- 3) завантаження товару до транспортного засобу та передачу підтвердження про відвантаження до БОК (на початковій стадії – через відділ продажів), який інформує клієнта;
- 4) доставку продукції клієнтові та отримання підтвердження про її

прийняття;

5) повернення підписаних документів експедитором чи водієм до транспортного підрозділу, який передає їх до бухгалтерії;

6) оплату витрат на доставку (якщо залучаються зовнішні перевізники), що здійснює фінансова служба.

Операційна відповідальність у межах цього етапу розподіляється наступним чином: склад відповідає за транспортування товару до рампи, його передачу та завантаження; транспортна служба – за організацію доставки й зворотний документообіг; фінансовий підрозділ – за облік та контроль логістичних витрат.

Завершальним елементом процесу Order Fulfillment є оцінка результативності його виконання, що належить до компетенції БОК у складі логістичної служби. До ключових індикаторів ефективності належать: тривалість усього логістичного циклу (від отримання заявки до оплати), час між поданням замовлення та фактичною доставкою, точність комплектації, своєчасність виконання, якість інформаційної підтримки, а також рівень задоволеності клієнтів.

Функціональний розподіл між підрозділами підприємства за етапами процесу виконання замовлень, з урахуванням поетапного впровадження змін, наведено у таблиці 3.3.

Формування раціонально організованої системи розподілу функціональної відповідальності між підрозділами підприємства у сфері дистрибуції під час планування та виконання замовлень, за умови належної інформаційної підтримки внутрішньоорганізаційної взаємодії, створює фундамент для істотного підвищення як операційної результативності, так і ринкових позицій компанії.

Очікувані стратегічні та економічні вигоди від упровадження запропонованої моделі організації процесу Order Fulfillment включають: зростання лояльності постійних клієнтів через покращення рівня сервісу, що стимулює збільшення кількості повторних замовлень; залучення нових

споживачів завдяки формуванню позитивного клієнтського досвіду та зміцненню репутаційного капіталу компанії; поглиблення співпраці з високоприбутковими сегментами клієнтів, що підвищує частку стабільного доходу в загальній структурі виручки; скорочення трансакційних витрат, пов'язаних із координацією між підрозділами, узгодженнями та виправленням помилок; оптимізацію витрат на логістичні операції, зокрема зменшення витрат на комплектацію, пакування та вантажообробку; зниження накладних витрат, у тому числі адміністративних, завдяки усуненню дублювання функцій і спрощенню процедур; зменшення кількості повернень і витрат, пов'язаних з їх обробкою, через підвищення точності комплектації та правильності документообігу; прискорення обороту дебіторської заборгованості завдяки зменшенню помилок при оформленні замовлень та своєчасному виставленню рахунків; підвищення ефективності використання активів за рахунок раціоналізації логістичної інфраструктури, що зменшує потребу у додаткових складських та виробничих потужностях.

Таблиця 3.3

Розподіл відповідальності за етапами процесу виконання замовлень клієнтів

Етап процесу	Функціональні підрозділи	Служба маркетингу		Служба логістики		Служба продажів		Фінансова служба		Відділ обслуговування клієнтів		Аналітичний відділ		Транспортний відділ		Відділ складського господарства	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Оцінювання ринкової стратегії підприємства та формування стандартів клієнтського сервісу		в	в		р						р						
Дослідження наявної інфраструктури логістики				в	в							в	в				
Формулювання параметрів до логістичного обслуговування замовлень		у	у	в	в; р	р	р	р	р		р	в	в				
Аналіз потенціалу адаптації існуючої логістичної моделі				в	в							в	в				
Проектування сценарію виконання замовлень		у	у	в	в; р	р	р	р	р		р	в	в				
Встановлення переліку метрик ефективності логістичного процесу		у	у	в	в; р						р	в	в				
Реєстрація запиту на постачання з					в	в					в						

боку клієнта																
Занесення даних замовлення до інформаційної системи				в	в					в						
Опрацювання та верифікація замовлення відповідно до наявних ресурсів			в	в					в	в						
Оформлення пакета супровідних документів для транспортування продукції			в; р	в; р			р	р	в	в			р	р		
Проведення операцій з підготовки товарів до відвантаження			в	в											в	в
Фактична передача товару до логістичного каналу			в	в											в	в
Організація транспортування товарної партії до замовника			в	в									в	в		
Аналіз результативності всіх етапів процесу обробки та виконання замовлення	р	р	в; р	в; р	р	р	р	р	в	в	р	р				

Умовні позначення: в – відповідальність за прийняття рішення / виконання етапу процесу; у – узгодження рішення; р – участь у прийнятті рішення

Таким чином, впровадження інтегрованої моделі управління процесом виконання клієнтських замовлень, заснованої на принципах чіткого функціонального розподілу, координації та інформаційної взаємодії, дозволяє не лише зміцнити внутрішню ефективність підприємства, а й істотно підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 3

Таким чином, за результатами дослідження:

1. Теоретико-емпіричне дослідження засвідчило, що внутрішньоорганізаційна взаємодія є критичним чинником ефективного функціонування підприємств дистрибуційної сфери. В умовах лінійно-функціональної моделі управління типовими є суперечності між функціональними підрозділами, особливо в логістичних процесах. Найбільша конфліктогенність спостерігається у взаємодії служб продажу, складського господарства та транспорту, що ускладнює управління замовленнями, призводить до перевитрат ресурсів, зниження якості сервісу й загрожує втратами клієнтів.

Емпіричні результати, зібрані шляхом анкетного опитування, підтверджують, що проблеми внутрішньої координації мають системний характер і суттєво впливають на витрати часу, рівень конфліктності та ефективність дистрибуційної діяльності. Найбільш гострими виявилися порушення строків виконання замовлень, низька якість складських операцій, нерівномірність логістичного навантаження, відсутність чітких регламентів та обмежена інформаційна підтримка. Для підвищення рівня внутрішньої узгодженості обґрунтовано необхідність створення центру міжфункціональної координації, цифровізації логістичних процесів, гармонізації цілей підрозділів і регламентації критичних бізнес-процесів.

2. Здійснено формалізацію управлінських рішень, спрямованих на врегулювання внутрішньоорганізаційного конфлікту між службою продажу та складським підрозділом у дистрибуційній системі. Шляхом моделювання альтернативних сценаріїв замовлення та їх багатокритеріального аналізу (методи Парето-оптимальності, мінімаксного критерію, ідеальної точки, критерію Гурвіца та зважених сум) обґрунтовано, що вибір структурних підрозділів є стабільним і відображає функціональні пріоритети, які не завжди збігаються з загальноорганізаційними цілями. Попри зміну економічних параметрів, кожен підрозділ зберігає прихильність до попередніх рішень (В1 і В6 відповідно), тоді як з позиції керівника підприємства оптимальним варіантом залишається В3 – як компроміс між сервісною якістю та витратами.

Проведений аналіз доводить, що подолання конфлікту можливе не лише через вибір формально оптимального рішення, але й шляхом трансформації системи мотивацій та адаптації логістичних підходів. Запропоновані механізми – зміна вагових орієнтирів у функціях вибору, впровадження інструментів ТРВЗ, теорії обмежень, сегментація клієнтів, застосування гнучких регламентів та адаптивної логістики – дозволяють перетворити конфлікт на джерело внутрішніх інновацій і вдосконалення дистрибуційних процесів. Таким чином, підрозділ не лише демонструє ефективність формалізованих методів прийняття рішень, а й акцентує на необхідності системного перегляду ціннісних орієнтирів для

забезпечення синергії між локальними та стратегічними цілями підприємства.

3. Дослідження засвідчило необхідність запровадження комплексного підходу до управління внутрішньоорганізаційними конфліктами в сфері дистрибуції шляхом впровадження логістичної координації. Запропонована модель організації процесу виконання клієнтських замовлень у межах концепції GSCF (Global Supply Chain Forum) охоплює усі етапи від прийняття заявки до постачання продукції, ґрунтуючись на чіткому функціональному розподілі між структурними підрозділами, що дозволяє знизити конфліктність та підвищити керованість логістичними операціями.

Інтеграція відділу обслуговування клієнтів до складу логістичної служби розглядається як найефективніша організаційна форма, яка забезпечує послідовну координацію дій, оперативний моніторинг виконання замовлень, скорочення витрат і зменшення організаційних збоїв. Впровадження адаптованої системи дистрибуції сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів і підвищенню рівня обслуговування, а й досягненню суттєвих стратегічних переваг на ринку шляхом зміцнення клієнтської лояльності, зменшення транзакційних витрат та прискорення обігу ресурсів.

Результати досліджень за першим розділом дисертації опубліковані у наукових працях здобувача [16, 18, 19].

ВИСНОВКИ

Таким чином, в процесі дослідження:

1. Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування внутрішньоорганізаційних конфліктів та уточнено їх функціональну природу відповідно до сучасних концепцій управління, що дало змогу відійти від традиційного уявлення про конфлікт як виключно деструктивне явище й розглядати його як багатовимірний феномен, який поєднує конструктивні та деструктивні наслідки. Обґрунтовано, що конфлікт у сучасних організаціях виступає не лише фактором ризику, а й джерелом розвитку та інновацій за умови його належного управління, оскільки у функціональному вимірі він одночасно виконує інтеграційну, комунікативну, інноваційну, сигнальну та інші ролі. На відміну від існуючих у літературі підходів, у роботі запропоновано системне розмежування позитивних і негативних наслідків організаційного конфлікту, що забезпечує глибше розуміння його ролі у динаміці соціально-трудових відносин та створює підґрунтя для розробки ефективних управлінських стратегій у сфері регулювання конфліктних процесів.

2. Встановлено, що внутрішньоорганізаційні конфлікти виникають не як наслідок поодиноких порушень чи індивідуальних суперечностей, а як результат взаємодії комплексу детермінант різної природи – організаційно-трудових, психологічно-комунікативних та індивідуально-рольових. Їх одночасна дія формує багат шарове конфліктне середовище, в якому навіть незначні відхилення у функціонуванні окремих елементів можуть провокувати напруження і поступову ескалацію. Доведено, що особливу небезпеку становить системне поєднання цих факторів, яке призводить до порушення комунікацій, зниження довіри та ускладнення координації між підрозділами.

Розроблена концептуальна модель взаємодії чинників конфлікту дозволяє глибше осмислити його структуру та динаміку. У ній виокремлено ключові складові – мотиваційні, когнітивні, емоційні та організаційні – і показано

механізми їх взаємопосилення. Це дало можливість розглядати конфлікт не лише як деструктивне явище, що ускладнює діяльність організації, а й як чутливий індикатор її внутрішнього стану та рівня організаційної культури. Такий підхід відкриває нові можливості для діагностики рівня конфліктогенності та прогнозування потенційних ризиків, а також формування багаторівневих управлінських стратегій.

3. Встановлено, що організаційне середовище є визначальним чинником формування конфліктогенності у сфері дистрибуції, оскільки саме воно задає умови для взаємодії функціональних підрозділів та визначає характер їхніх відносин. Доведено, що джерела конфліктів у дистрибуційних системах мають багатофакторну природу й обумовлюються поєднанням організаційних, інформаційних, поведінкових і технологічних чинників, які проявляються на різних рівнях управління – стратегічному, тактичному та оперативному. Розроблена логіко-функціональна модель виникнення організаційних конфліктів уможливила не лише пояснення механізму їх появи, а й виявлення каскадного характеру поширення суперечностей, коли невирішені проблеми на вищих щаблях управління трансформуються у конфлікти нижчого рівня. Це дозволяє розглядати конфлікт не як випадкове відхилення, а як системний феномен, тісно пов'язаний із особливостями організаційного середовища, і тим самим створює підґрунтя для формування дієвих профілактичних заходів та підвищення узгодженості дій підрозділів у процесі дистрибуції.

4. У результаті дослідження еволюції управлінських підходів до міжорганізаційної координації та управління конфліктами встановлено, що розвиток управлінської думки пройшов послідовний шлях від домінування жорстких ієрархічних моделей координації та бюрократичної стандартизації (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) до визнання значущості горизонтальних комунікацій, соціальної динаміки та неформальних взаємодій (Е. Мейо, М. Фоллетт), а згодом – до формування комбінованих моделей, що поєднують вертикальні механізми влади з гнучкими інструментами узгодження дій у межах складних організаційних систем (Г. Саймон, Дж. Томпсон, Г. Мінцберг).

Систематизація підходів різних шкіл менеджменту дозволила виявити їхні сильні сторони та обмеження: класичні концепції забезпечують передбачуваність і контроль, але є надмірно формалізованими; підхід «людських відносин» сприяє інтеграції через соціальну взаємодію, однак залежить від неформальних чинників; школа соціальних систем намагається поєднати формальні й неформальні механізми, проте залишає відкритими питання ефективного вирішення міжфункціональних конфліктів; ситуаційний підхід найбільш адаптивно враховує зовнішні та внутрішні умови, але потребує складних інтеграційних рішень. Водночас виявлено, що проблематика міжфункціональної взаємодії у сфері логістики та вплив координації на системи мотивації й контролінгу залишаються недостатньо розробленими.

5. Здійснено аналіз наукових підходів до управління конфліктами у сфері дистрибуції підприємств, що дало змогу виокремити як профілактичні, так і реактивні методи їх подолання та адаптувати їх до специфіки внутрішньоорганізаційної логістичної взаємодії. Виявлено, що ключовою умовою запобігання деструктивним суперечностям є створення механізмів координації між підрозділами, які поєднують організаційні, управлінські та соціально-психологічні засоби. На основі цього підходу було сформовано концептуальну рамку внутрішньоорганізаційної логістичної координації, що складається з чотирьох взаємопов'язаних компонентів: ідентифікації суб'єкта координації, оптимального розподілу функцій і відповідальності, забезпечення інформаційної підтримки взаємодії та використання інструментів управління конфліктами. Встановлено, що саме така інтегрована система створює умови для своєчасного виявлення і мінімізації суперечностей, підвищення прозорості управлінських рішень, зміцнення горизонтальних і вертикальних комунікацій, а також для гармонізації інтересів різних функціональних підрозділів. Застосування розробленої рамки у сфері дистрибуції дозволяє суттєво підвищити ефективність управління матеріальними та інформаційними потоками, знизити ризики повторюваних конфліктів і посилити загальну результативність діяльності підприємства.

6. Вирішено завдання щодо розробки алгоритму врегулювання організаційних конфліктів у дистрибуційних системах на основі логістичної координації з використанням багатокритеріальних методів оптимізації. Запропонований підхід дав змогу систематизувати причини, учасників та наслідки конфліктів на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях, формалізувати локальні цілі підрозділів у вигляді приватних критеріїв та представити їх у моделі багатокритеріального вибору. Розроблений алгоритм включає послідовність дій від ідентифікації конфлікту та визначення уподобань сторін до формування множини альтернатив, їх ранжування й застосування компромісних або кооперативних стратегій з урахуванням ролі логістичного координатора. Особливістю є інтеграція концепцій BSC, MBO, BPM, агентської теорії, а також інструментарію TOC і TPB3, що дозволило поєднати стратегічні та операційні інтереси підрозділів у єдину рамку прийняття рішень. Такий алгоритм забезпечує узгодження локальних і корпоративних цілей, мінімізацію деструктивного впливу внутрішніх протиріч та перетворення конфліктних ситуацій на інструмент підвищення ефективності логістичної взаємодії й конкурентоспроможності підприємства.

7. У результаті дослідження поширених проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії у сфері дистрибуції встановлено, що ключовими джерелами дисфункцій виступають суперечності між функціональними підрозділами, відсутність належної координації їхніх дій та недостатня інформаційна підтримка міжфункціональних процесів. Емпіричний аналіз дозволив виявити найбільш конфліктогенні процеси (виконання замовлень, постачання, складська вантажообробка, обробка повернень), а також типові аспекти їх прояву, що проявляються у вигляді збоїв інформаційного обміну, нестачі запасів, низької якості складських операцій, помилок у плануванні та фінансових обмежень. Отримані результати дали можливість удосконалити класифікацію проблем внутрішньоорганізаційної взаємодії та визначити пріоритетні напрями їх врегулювання, серед яких – узгодження цілей функціональних служб із системними завданнями підприємства, закріплення

суб'єкта міжфункціональної координації, регламентація міжфункціональних процесів і посилення інформаційно-комп'ютерної підтримки. Це створює основу для розроблення дієвого механізму підвищення ефективності управління матеріальними потоками й зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

8. Розроблено підхід до адаптації методів багатокритеріального аналізу для моделювання конфліктних ситуацій між функціональними підрозділами підприємства та визначення оптимальних управлінських рішень. На основі поєднання класичних методів багатокритеріальної оптимізації (Парето-оптимальність, мінімакс, метод ідеальної точки, критерій Гурвіца, метод зважених сум) із системним урахуванням вагових пріоритетів сторін конфлікту вдалося формалізувати реальні управлінські уподобання служби продажу, складського підрозділу та керівництва підприємства. Це дало змогу пояснити відмінності між практичними виборами підрозділів та формально оптимальними рішеннями, а також виявити механізми гармонізації локальних і загальноорганізаційних цілей у змінних зовнішніх та внутрішніх умовах. Отримані результати підтверджують, що застосування удосконаленого інструментарію багатокритеріального аналізу забезпечує не лише підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері дистрибуції, а й створює основу для побудови інтегрованих логістичних рішень, здатних трансформувати конфліктні ситуації у джерело підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

9. Сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на розробку та впровадження інтегрованої моделі логістичної координації у процесі виконання замовлень, що забезпечує мінімізацію внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері дистрибуції. Запропонована модель ґрунтується на адаптації міжнародної концепції GSCF до внутрішньоорганізаційних умов вітчизняних підприємств, що дало змогу структурувати ключові етапи order fulfillment і визначити механізми їх координації з урахуванням обмежень ресурсного забезпечення та стратегічних пріоритетів компанії. Удосконалено підхід до розподілу функціональної відповідальності між підрозділами шляхом розробки

формалізованої схеми їх взаємодії з чітким визначенням ролей, функцій та ступеня участі у процесі обслуговування замовлень, що створює основу для зменшення конфліктності, усунення дублювання функцій та підвищення прозорості управління. Особливу увагу приділено етапному впровадженню відділу обслуговування клієнтів у складі логістичної служби як координаційного центру процесу виконання замовлень, що дозволяє гармонізувати інтереси різних функціональних підрозділів, знизити ризики організаційного спротиву та підвищити керованість логістичними процесами. Запропонований підхід забезпечує формування інтегрованої системи управління, здатної поєднати маркетингові, логістичні, фінансові та інформаційні аспекти діяльності підприємства у єдиний організаційний простір. Очікуваним результатом реалізації такої моделі є підвищення рівня лояльності клієнтів, зростання повторних замовлень і позитивного іміджу компанії, оптимізація логістичних та адміністративних витрат, скорочення часу виконання замовлень, зменшення частки повернень і трансакційних витрат, а також прискорення обороту дебіторської заборгованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошинський Є. С., Гордєєва М. І. Організація роботи логістичної служби міжнародних вантажних перевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 115-116.
2. Арзуманян, Каріна Каренівна. Формування психологічної готовності менеджерів торговельних підприємств до розв'язання професійних конфліктів дис.... канд. психол. наук : 19.00.10 / Арзуманян Каріна Каренівна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2017. 277 с.
3. Бакута А. В. Проблеми та перспективи складської логістики в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 2. С. 152-159.
4. Безтелесна Л.І. Управління продажами: навч. посіб. ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2023. 107 с.
5. Вагонова О. Г., Клименко А. Т. Організаційні конфлікти у системі дистрибуції товарів: причини, фактори та моделі взаємодії між підрозділами *Ефективна економіка*. 2025. № 5. <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6490/6574>
6. Васильєва О.О., О.О. Зубко Впровадження цифровізації процесів управління персоналом. // Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 10 листопада 2023 р. - Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 73-75.
7. Васильєва О.О., О.Р. Ісаєв Трансформація експортної логістики в умовах війни. // Тиждень науки 2023. Факультет міжнародного туризму та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 19–23 квітня 2023 р. / Редкол. : Вадим Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана . С. 236-238.
8. Вошколуп Г. Ю. Конфліктологічна компетентність як складова

професійної компетентності майбутніх фахівців. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія*. 2016. № 1, С. 184–189

9. Глазл Фрідріх. Конфлікт менеджмент : довід. для керівників та консультантів ; [пер. з нім. Н. Савченко ; за ред. Т. Білик]. Вид. 10-те, вдосконал. Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt ; Stuttgart : Freies Geistesleben ; Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 527 с.

10. Гринчук Н. М. Підходи до управління конфліктами у територіальних громадах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 143-148.

11. Дзяк Л. А., Єхалов В. В., Сірко А. Г. Комунікативна та конфліктна компетентність лікарів-інтернів за фахом «Нервові хвороби. Актуальні проблеми сучасної медицини: *Вісник Української медичної стоматологічної академії*. 2021. №21(2), С. 182-185.

12. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. пос.. К.: Каравела, 2010. 304 с.

13. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.

14. Завацька Н. Є., Смирнова О. О., Ахтирська Ю. І. Комунікативно-конфліктологічна компетентність особистості у координатах сучасних парадигм. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2019. № 2, С. 147-159.

15. Клименко А. Т. Системне управління організаційними конфліктами в логістичних ланцюгах підприємства-дистриб'ютора. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 213-220.

16. Клименко А. Т. Функціональна координація процесу виконання замовлень в системі оптової дистрибуції. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 151-162.

17. 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

18. 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.

19. 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

20. Ковальчук Г.Р. Оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств : дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2016. 192 с.

21. Ковальчук Т. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Вид 2-ге, перероб. та допов. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2023. 458 с.

22. Коломієць-Левчук А.С. Психологічні особливості перебігу міжособистісних конфліктів в державних та недержавних організаціях : дис.... канд. психол. наук : 19.00.05 ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2009. 187 с.

23. Корольова Н. М. Управління конфліктною взаємодією та соціально-трудова напруженість персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 169-172.

24. Костенко Д. В. Упровадження матричної структури управління інноваційною діяльністю регіонального інституту післядипломної педагогічної освіти. *Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет»*. Сер. : Педагогіка, психологія і соціологія. 2019. № 1. С. 39-49

25. Кузнецов Э. А. Концептуальні основи інтегрального менеджменту в системі професіоналізації управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 3. С. 9-19.

26. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні*

науки. Серія : Регіональна економіка. 2021. Вип. 18. С. 101-111.

27. Лазарчук, Ольга Василівна. Вплив корпоративного конфлікту на ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами : дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця, 2010. – 187 с.

28. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення: 09.09.2024).

29. Логвиненко К.В. Моделі та інформаційні технології оперативного управління замовленнями поліграфічного підприємства : автореф. дис. канд. техн. наук : 05.13.06; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2013. 20 с.

30. Логістика товарного ринку: монографія / [Б. В. Буркинський та ін.] ; за заг. ред. акад. НАН України, д-ра екон. наук, проф. Буркинського Б. В., д-ра екон. наук, проф. Лисюка В. М. ; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2018. 243 с.

31. Мазко О. Г. Оцінка зваженого рівня впливу обмежених збурень на якість дескрипторних дискретних систем керування. *Міжнародний науково-технічний журнал Проблеми керування та інформатики*. 2023. № 1. С. 59-72.

32. Малєєва О.В. Управління логістичними процесами розподіленого виробництва : монографія, ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2016. 185 с.

33. Махмудов Х. З., Світлична А. В., Мамчич І. С., Уткін М. А., Ярова Д. В. Проблеми розвитку малого, середнього та великого бізнесу в Україні в період воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 80-85.

34. Менеджмент організації. Теорія і практика : навч. посіб. ХХІ ст. / [Г. Є. Мошек та ін. ; за ред. Г. Є. Мошека] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр суд. експертизи з питань інтелект. власності. Київ : Ліра-К, 2019. 807 с.

35. Міщук Є. В., Чала С. В. Розробка процесно-орієнтованої структури управління на промислових підприємствах. *Вісник Криворізького національного*

університету. 2016. Вип. 43. С. 193-196.

36. Момоток М. М. Організація складського господарства на сучасному етапі. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 117-119.

37. Мороз О. В., Лазарчук О. В. Конфліктоутворююча роль групової динаміки і корпоративної культури у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 89-97.

38. Мороз О.В., Сметанюк О. А., Лазарчук О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія ; Вінницьк. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2010. 256 с.

39. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.

40. Немченко Т. А. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму соціального розвитку трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №6 (117). С. 158-164.
http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/26.pdf

41. Ніконорова М.А. Формування психологічної готовності персоналу супермаркетів до профілактики організаційних конфліктів : дис.... канд. психол. наук : 19.00.10 ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. К., 2013. 367 с.

42. Новак В. О., Передерій В. В., Мірошнікова М. Ю. Причини виникнення та шляхи подолання конфліктів в організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2009. № 30. С. 89-92.

43. Овчарук О. М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 71-75.

44. Онуфрієва Л.А., Ренке С.О. Конфліктна компетентність як складова

комунікативної компетентності *Проблеми сучасної психології*. 2011. № 12. С. 751-765.

45. Остапчук Д., Дубравська Н. М. Шляхи запобігання та розв'язання організаційних конфліктів. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2017. № 2. С. 94-97.

46. Пасько К. М., Пухно С. В. Конфліктна компетентність майбутніх вчителів як психологічна проблема. *Психологічний часопис*. 2019. Т. 5, № 8. С. 190-207.

47. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посіб. ; Держ. ВНЗ «Ужгород. нац. ун-т», Ф-т сусп. наук, Каф. політології і держ. упр. Ужгород : Говерла, 2020. 359 с.

48. Писаревський І.М., Нохріна Л. А., Александрова С. А. Менеджмент організацій сектора туризму : навч. посіб. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 310 с.

49. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р., Подольчак Н. І. Формування стратегії вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 126-134.

50. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г. Р. Менеджмент управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств : монографія ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 190 с.

51. Помаз О. М., Помаз Ю. В., Коробкіна В. М. Основні причини трудових конфліктів на вітчизняних підприємствах аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 151-155.

52. Поповиченко І. В. Аналіз та систематизація функцій і завдань логістичного управління на стратегічному й тактичному рівнях діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 31-38.

53. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-

управлінський аспекти визначення сутності поняття «конфлікт». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 44-48.

54. Ровенська В. В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 110-116.

55. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101-105.

56. Семененко О. В. Організаційна культура як фактор управління конфліктами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 181-185.

57. Сороківська О. А. Особливості управління конфліктними ситуаціями на підприємствах малого бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 13(2). С. 77-80.

58. Стеблюк Н. Ф., Ключко К. С., Волосова Є. Р. Розробка організаційної структури логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 205-208.

59. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Поліщук І. І. Стимулювання продажу товарів як спосіб подолання комунікаційного розриву в стосунках між торговельними підприємствами і споживачами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 218-222.

60. Титаренко Л.М., Завальнюк В. В. Конфліктологія. Профілактика конфліктів в організаціях : навч. посіб. ; Одес. нац. юрид. акад. О. : Юридична література, 2010. 293 с.

61. Управління замовленнями у сервісному бізнесі. RemOnline : веб-сайт. URL: <https://remonline.ua/blog/keep-track-work-orders/> (дата звернення: 05.01.2025).

62. Хімічева Г. І., Свідерська Г. М., Колесіна Н. В. Оцінка структурної стійкості і ефективності процесно-орієнтованої системи управління. *Восточно-*

Европейский журнал передовых технологий. 2011. № 2(3). С. 64-67.

63. Черчата А. Особливості впровадження логістичної служби на будівельному підприємстві. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 115-118.

64. Шатаєва Т. 7 несподіваних таємниць ідеальної служби підтримки клієнтів. HelpCrunch : веб-сайт. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/idealna-sluzhba-pidtrymky-kliientiv/> (дата звернення: 27.03.2025).

65. Шевчук І. «Медіація як ефективний метод вирішення бізнес-конфліктів.» Європейська Бізнес Асоціація. 2021. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/mediatsiya-yak-efektyvnyj-metod-vyrishennya-biznes-konfliktiv>

66. Allen T.J. *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA : MIT Press, 1986. 320 p.

67. Pahl G., Beitz W., Feldhusen J., Grote K.-H. *Engineering Design: A Systematic Approach*. 3rd ed. London : Springer-Verlag, 2007. 617 p. Argyris C. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, IL : Irwin, 1962.

68. Argyris C., Schon D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1978.

69. Barnard C.I. *Organization and Management. Selected Papers*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1948. 326 p.

70. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York : McGraw-Hill, 1996. 730 p.

71. Bowersox D.J., Daugherty P.J., Dröge C.L., Germain R.N., Rogers D.S. *Logistical Excellence: It's Not Business as Usual*. Burlington, MA : Digital Press, 1992.

72. Brassard M., Ritter D. *The Memory Jogger 2: Tools for Continuous Improvement and Effective Planning*. Salem, NH : GOAL/QPC, 2010. 214 p.

73. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 276 p.

74. Coase R.H. *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago : University of Chicago Press, 1988. 217 p.

75. Coser L.A. *Continuities in the Study of Social Conflict*. New York : Free Press, 1967.
76. Coser L.A. *The Functions of Social Conflict*. New York : Free Press, 1956.
77. Crittenden V.L. "Crossing Functional Lines: Achieving Successful Strategy Implementation Through Effective Internal Partnering." *Industrial Management*. 1991, January/February, pp. 26–28.
78. Crowston K. "A Taxonomy of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms." In: Olson G.M., Malone T.W., Smith J.B. (eds.) *Coordination Theory and Collaboration Technology*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2003. pp. 85–110.
79. Crowston K., Osborn C.S. "A Coordination Theory Approach to Process Description and Redesign." In: Malone T.W., Crowston K., Herman G.A. (eds.) *Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook*. Cambridge, MA : MIT Press, 1998. pp. 335–370.
80. Daft R.L. *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 688 p.
81. Deutsch M. *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. New Haven, CT : Yale University Press, 1985.
82. Deutsch M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven : Yale University Press, 1973. 448 p.
83. Deutsch M., Coleman P.T., Marcus E.C. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 960 p.
84. Drucker P.F. *The Practice of Management*. New York : Harper Business, 2006. 416 p.
85. Ellinger A.E., Daugherty P.J., Keller S.B. The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: An empirical study. *Journal of Business Logistics*. 2000. Vol. 21. №. 1. P. 1–22.
86. Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod, 1916. 158 p.
87. Fayol H. *General and Industrial Management*. London : Pitman Publishing,

1949. 107 p.

88. Follett M.P. Constructive Conflict. In: Metcalf H.C., Urwick L. (eds.). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York : Harper & Brothers, 1942. P. 30–49.

89. Follett M.P. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Ed. by H.C. Metcalf and L. Urwick. New York : Harper & Brothers, 1942. 328 p.

90. Forsyth D.R. *Group Dynamics*. 5th ed. Belmont, CA : Wadsworth, Cengage Learning, 2010. 752 p.

91. Gaba V. Papers in organizational behavior: Carnegie perspective. *Industrial and Corporate Change*. 2023. Vol. 32, №. 5. P. 1243–1261.

92. Galbraith J. *Designing Complex Organizations*. New York : Addison-Wesley, 1973. 184 p.

93. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 1998. 383 p.

94. Gordon W.J.J. *Synectics: The Development of Creative Capacity*. New York : Harper & Row, 1961. 180 p.

95. Guide to the 5 Most Important Ecommerce Fulfillment KPIs. *Amazon Supply Chain*. URL: <https://supplychain.amazon.com/learn/5-ecommerce-fulfillment-kpis-guide> (дата звернення: 25.04.2025).

96. Gulick L., Urwick L. (eds.). *Papers on the Science of Administration*. New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1937. 195 p.

97. Gunasekaran A., Tirtiroglu E., Wolstencroft V. Gap between production and marketing functions: a case study. *Management Decision*. 2002. Vol. 40, №. 5. P. 428–435.

98. Hill C.W.L., Jones G.R., Schilling M.A. *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 528 p.

99. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA : Sage, 1980. 475 p.

100. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations:*

Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 561 p.

101. Holweg M., Pil F.K. Theoretical perspectives on the coordination of supply chains. *Journal of Operations Management*. 2008. Vol. 26, №. 3. P. 389–406.

102. Hrybkov S., Kharkianen O., Ovcharuk V., Ovcharuk I. Development of information technology for planning order fulfillment at a food enterprise. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2020. № 1(3). P. 62–73.

103. Jenkins A. Key Order Fulfillment KPIs Explained. *NetSuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/order-fulfillment-kpis-metrics.shtml> (дата звернення: 22.02.2025).

104. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3, №. 4. P. 305–360.

105. Kahn K.B., Mentzer J.T. Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1996. Vol. 26, №. 8. P. 6–14.

106. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.

107. Keh H.T., Pang J. Customer Reactions to Service Separation. *Journal of Marketing*. 2010. Vol. 74, №. 2. P. 55–70.

108. Kent J.L. Leverage2: interfunctional co-ordination. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1996. Vol. 26, №. 8. P. 63–78.

109. Kim S.W. Organizational structures and the performance of supply chain management. *International Journal of Production Economics*. 2007. Vol. 106, №. 2. P. 323–345.

110. Koller R. *Konstruktionsmethode für Maschinen, Geräte und Apparate*. 1st ed. Berlin–Heidelberg–New York : Springer-Verlag, 1976. 436 p.

111. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 816 p.

112. Kristensen T., Grønhaug K., Bruce M. Benefits from improved integration between marketing and design. *Marketing in a Global Economy Proceedings*. New

York : American Management Association, 2000. P. 149–155.

113. Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. 1998. Vol. 9, №. 2. P. 1–20.

114. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 12, №. 1. P. 1–47.

115. Likert R. *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill, 1961. 279 p.

116. Likert R. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York : McGraw-Hill, 1967. 258 p.

117. Malone T.W., Crowston K. The Interdisciplinary Study of Coordination. *ACM Computing Surveys*. 1994. Vol. 26, №. 1. P. 87–119.

118. Maltz E., Kohli A.J. Reducing Marketing's Conflict With Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28, №. 4. P. 479–492.

119. March J.G., Simon H.A. *Organizations*. New York : Wiley, 1958. 262 p.

120. Massey G., Dawes P. The Effectiveness of Marketing Relationships: An Exploratory Study. *ANZMAC 2000 Proceedings*. Wellington : ANZMAC, 2000. P. 1492–1503.

121. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1933. 185 p.

122. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Harvard University Press, 1933. 185 p.

123. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Harvard University Press, 1945. 180 p.

124. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1983. 312 p.

125. Mohd Darus R.B. Organizational conflict management in the digital era: Impact on performance. *International Journal of Business and Management Future*. 2024. Vol. 8, №. 1. P. 11–19.

126. Monk E., Wagner B. *Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation*. Boston : Cengage Learning, 2008. 272 p.
127. Mrykhin A.L., Antoshchuk S.G. Information model for assessing the impact of tactical material procurement risks on order fulfillment in make-to-order manufacturing. *Herald of Advanced Information Technology*. 2024. Vol. 7, №. 3. P. 243–252.
128. Murphy P.R., Poist R.F. Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1996. Vol. 26, №. 8. P. 15–28.
129. Omisore B.O., Abiodun A.R. Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2014. Vol. 3, №. 6. P. 118–137.
130. Orsini J.L., Karazoglu N. Marketing/Production Interfaces in Services Industries. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 1988. Vol. 53, №. 3. P. 34–38.
131. Osborn A.F. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. New York : Charles Scribner's Sons, 1953. 317 p.
132. Pondy L.R. Beyond open system models of organization. In: Nystrom P.C., Starbuck W.H. (eds.). *Organizational Effectiveness: A Comparative View*. New York : Wiley, 1977. P. 55–78.
133. Pondy L.R. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 12, №. 2. P. 296–320.
134. Putnam L.L., Mumby D.K. (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2013. 848 p.
135. Rahim M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations*. 4th ed. New Brunswick, NJ : Transaction Publishers, 2011. 352 p.
136. Rahim M.A., Bonoma T.V. Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*. 1979. Vol. 44, №. 3. P. 1323–1344.
137. Regnet E. *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*.

München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003. 208 p.

138. Reid H. 10 Supply Chain Metrics You Should Be Monitoring. *DCL Logistics*. URL: <https://dclcorp.com/blog/supply-chain/supply-chain-metrics/> (дата звернення: 19.04.2025).

139. Roethlisberger F.J., Dickson W.J. *Management and the Worker*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1939. 615 p.

140. Rotemberg J.J., Saloner G. Overt Interfunctional Conflict (and Its Reduction Through Business Strategy). *The RAND Journal of Economics*. 1995. Vol. 26, №. 4. P. 630–653.

141. Ruekert R.W., Walker O.C. Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies. *Strategic Management Journal*. 1987. Vol. 8, №. 3. P. 233–248.

142. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 464 p.

143. Selznick P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL : Row, Peterson, 1957. 160 p.

144. Shipley D. Achieving Cross-functional Co-ordination for Marketing Implementation. *Management Decision*. 1994. Vol. 32, №. 8. P. 17–20.

145. Simon H.A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York : Macmillan, 1947. 259 p.

146. Simon H.A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 368 p.

147. Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1911. 77 p.

148. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management. In: Dunnette M.D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally, 1976. P. 889–935.

149. Thomas K.W., Kilmann R.H. *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY : Xicom, 1974. 35 p.

150. Thompson J.D. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York, London : McGraw-Hill, 1967. 192 p.
151. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven, CT : Yale University Press, 2000. 528 p.
152. Trusova N., Vasyl'yeva O., Sokolov A., Bilenko O., Hil L. Efficiency Management of Human Capital with the Change of the Social and Economic System of Ukraine. *Econ. Aff.* 2023. Vol. 68(Special Issue). P. 687-692.
153. United States. President's Committee on Administrative Management. *Report of the President's Committee on Administrative Management*. Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 1937. 68 p.
154. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York : Free Press, 1947. 436 p.
155. Weber M. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen : Mohr, 1922. 842 p.
156. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 2nd ed. Berlin : Springer, 2012. 404 p.
157. Wilmot W.W., Hocker J.L. *Interpersonal Conflict*. 10th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 432 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Карта вирішення організаційного конфлікту

Підхід / Категорія	Зміст / Приклади
Запобігання конфлікту	
Базові принципи	Вплив на працівників, схильних до конфліктної поведінки
	Створення стандартних алгоритмів дій у ситуаціях, що потенційно ведуть до конфлікту
	Балансування матеріальних пріоритетів і організаційних цілей
	Підтримка доброзичливої атмосфери й психологічної комфортності в колективі
	Забезпечення можливостей для мирного врегулювання розбіжностей
	Акцент на ролі керівника як суб'єкта відповідальності за напруження в команді
	Здатність критично оцінити власні дії та передбачити їх вплив на інших
	Застосування знань, отриманих у ході попередніх конфліктних ситуацій
Лідерські якості	Комплексне вміння аналізувати структуру конфлікту, мотиви поведінки та потреби його учасників
	Здатність приймати зважені рішення та об'єктивно оцінювати їх ефективність
	Високий рівень професійного визнання, управлінська зрілість і впливовість особистості
Недопущення конфлікту	
Базові принципи та індикатори	Усунення або нейтралізація чинників, що провокують напруження
	Формування спільного ціннісного бачення шляхом просвітницького впливу
	Чітке визначення зони відповідальності та уникнення перекриття повноважень
	Впровадження проміжної ланки для зниження прямої напруги у вертикальних або горизонтальних комунікаціях
Індикатори преконфліктних явищ	Матеріальні ускладнення, пов'язані з недотриманням строків або обсягів робіт
	Надмірні емоційні реакції, схильність до демонстративної або агресивної поведінки
	Концептуальні суперечності у підходах до вирішення важливих завдань
Лідерські якості	Демонстрація визнання цінності кожного співробітника та гідного ставлення
	Формулювання досяжних цілей із ясними критеріями виконання
	Врахування стартових умов під час аналізу результативності роботи
	Поміркованість у зворотному зв'язку без особистих ярликів або узагальнень
	Толерантне ставлення до обґрунтованих прорахунків як частини робочого процесу
	Орієнтація на розвиток самостійності та внутрішнього залучення, а не зовнішнього тиску
Управління конфліктом	
Алгоритм дій керівника	Тимчасове розведення сторін конфлікту або створення умов для відкритого діалогу
	Комплексне вивчення конфліктної ситуації з огляду на її організаційні та

	функціональні особливості
	Цілеспрямоване управлінське втручання з метою змінити хід конфліктної взаємодії
	Усвідомлення своєї участі в конфліктній ситуації та рівня впливу на неї
	Зниження психоемоційної напруги для забезпечення раціонального підходу до розв'язання проблеми
	Ідентифікація ключових осіб, осередків напруги й рівня активності сторін
	Оцінка реальності причин конфлікту та визначення ефективних способів впливу
	Виявлення вразливих ділянок у структурі організації з метою запобігання ескалації
Методи управління конфліктом	Матеріально-адміністративні засоби впливу: дисциплінарні заходи, перегляд кадрового складу, залучення до управлінської діяльності, роз'яснення стандартів роботи
	Організаційно-структурні інструменти: чіткість функцій, ослаблення конфліктної взаємозалежності, реорганізація підрозділів, формування міжфункціональних команд
	Психоемоційні підходи: діалогічні практики, розвиток навичок емоційної усвідомленості, управління емоційними реакціями
	Внутрішня робота особистості: контроль емоцій, самооцінка поведінки, критичне переосмислення взаємин
Робота з урегулювання конфлікту	<i>Шляхи:</i>
	Арбітражне вирішення – примусове прийняття рішення, винесеного зовнішнім суб'єктом, без усунення глибинних причин протистояння
	Посередницьке втручання – залучення нейтральної сторони для допомоги у досягненні згоди шляхом надання порад
	Переговорний процес – взаємна комунікація між сторонами з метою узгодження позицій і пошуку прийнятного рішення
	<i>Етапність:</i>
	Редукція – зменшення інтенсивності конфлікту через перенесення його на іншу площину взаємодії
	Структурування – створення внутрішніх регуляторів (неформальних ролей, контактів), що обмежують поширення напруги
	Легітимізація – прийняття учасниками конфлікту спільно визначених рамок та нормативних орієнтирів
	Фіксація – формалізоване визначення конфліктного факту з одночасним введенням регламентованих умов реагування
Методи розв'язання конфлікту (основні підходи)	Безпосередні (наказові) методи впливу: - індивідуальні – зміна моделі поведінки, ігнорування провокацій, залучення до співпраці, розробка спільного підходу; - управлінські – адміністративне стримування, тимчасове відтермінування, перенесення фокусу уваги на інші питання
	Посередковані методи: психологічне розвантаження, апеляція до впливу авторитетної фігури, збереження корисного рівня конфліктності як чинника інновацій
	Техніки подолання джерел напруження: контроль ескалації, зміна напрямку активності, мотивація на конструктивну взаємодію
	Засоби досягнення тимчасової згоди: арбітрування, діалог, управлінське втручання, зовнішнє посередництво. Застосовуються як тактичні кроки в межах довгострокового плану вирішення конфлікту

Додаток Б

Таблиця Б.1

Цілі, інтереси та джерела організаційних конфліктів функціональних підрозділів

Назва підрозділу	Функціональні цілі та інтереси	Можливі джерела конфліктів з іншими підрозділами
Служба закупівель	Мінімізація вартості продукції шляхом отримання знижок (партійних, сезонних); мінімізація витрат на закупівлі; забезпечення надійності постачання та дотримання умов контрактів.	Конфлікти з відділом складського господарства (через обсяги поставок і перевантаження складу); конфлікти з фінансовим відділом (через перевищення бюджетів на закупівлі); конфлікти з відділом продажів (через затримки або зміни в постачанні).
Служба маркетингу	Повне задоволення потреб існуючих і потенційних споживачів; формування позитивного іміджу підприємства та підтримка попиту на ринку.	Конфлікти з фінансовим відділом (через витрати на маркетинг); конфлікти з відділом продажів (через пріоритети асортименту і політику просування).
Служба продажу	максимізація обсягів продажу й валового доходу; надання клієнтам знижок і спеціальних умов; раціоналізація процесу продажів; мінімізація супутніх витрат на комерційну діяльність.	конфлікти з відділом складу і транспорту (через термінові поставки); - конфлікти з фінансовим відділом (через систему знижок і витрат на стимули); конфлікти з відділом закупівель (через невідповідність наявного товару потребам клієнтів).
Фінансовий відділ	Досягнення цільових фінансових показників (ROA, ROI, прибутковість); контроль дотримання бюджетів; мінімізація фінансових ризиків і витрат.	Конфлікти з усіма підрозділами (через контроль витрат і обмеження бюджету); конфлікти з відділом маркетингу і продажів (через різне бачення доцільності витрат).
Транспортний відділ	Зниження витрат на транспортування через оптимізацію маршрутів і навантаження; використання економічно доцільних видів транспорту; мінімізація кількості рейсів та часових витрат.	Конфлікти з відділом продажів (через графіки і маршрути доставки); конфлікти з відділом складського господарства (через логістику завантаження/розвантаження).
Відділ складського господарства	Ефективне використання складських площ і трудових ресурсів; забезпечення безпеки зберігання; мінімізація витрат на зберігання та обробку вантажів; рівномірне навантаження складу.	Конфлікти з продажами і закупівлями (через нестачу або надлишок товарів); конфлікти з транспортним відділом (через узгодження графіків відвантажень і обсягів).

Додаток В

Таблиця В.1

Значення приватних параметрів (тис. грн на рік)

Параметри Варіанти	П1	П2	П3
B1	0	3398	1157
B2	2315	3266	966
B3	1157	1913	579
B4	2893	1913	387
B5	2893	1261	269
B6	3468	1084	192

Таблиця В.2

Вибір за мінімаксом параметром

Параметри Варіанти	П1	П2	П3	ММ- параметр вибору
B1	0	3398	1157	3398
B3	1157	1913	579	1913
B5	2893	1261	269	2893
B6	3468	1084	192	3468

Таблиця В.3

Вибір за методом ідеальної точки

Параметри Варіанти	П1	П2	П3	Відстань до утопічної точки
B1	0	3398	1157	843
B3	1157	1913	579	496
B5	2893	1261	269	975
B6	3468	1084	192	1166
Утопічна точка	0	1084	192	

Таблиця В.4

Критерій Гурвіца

Параметри Варіанти	П1	П2	П3	Значення функції вибору								
				c=0,1	c=0,2	c=0,3	c=0,4	c=0,5	c=0,6	c=0,7	c=0,8	c=0,9
B1	0	3398	1157	339	678	1021	1360	1699	2038	2377	2720	3059
B3	1157	1913	579	711	844	980	1113	1246	1379	1511	1648	1780
B5	2893	1261	269	531	792	1054	1320	1581	1843	2105	2366	2628
B6	3468	1084	192	520	848	1176	1504	1832	2160	2488	2816	3144

Таблиця В.5

Вибір за методом зваженої суми оцінок параметрів

«Вага» параметрів			Оптимальне рішення	Значення функції вибору
С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}		
0,10	0,30	0,60	В6	789
0,20	0,27	0,53	В3	1050
0,30	0,23	0,47	В3	1065
0,40	0,20	0,40	В3	1076
0,50	0,17	0,33	В1	951
0,60	0,13	0,27	В1	763
0,70	0,10	0,20	В1	571
0,80	0,07	0,13	В1	380
0,90	0,03	0,07	В1	192

Таблиця В.6

Вибір за методом зваженої суми оцінок параметрів за різних комбінацій ваг (з урахуванням пріоритетів складського підрозділу)

«Вага» параметрів			Оптимальне рішення	Значення функції вибору
С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}		
0,30	0,10	0,60	В3	885
0,27	0,20	0,53	В3	999
0,23	0,30	0,47	В3	1113
0,20	0,40	0,40	В5	1191
0,17	0,50	0,33	В6	1183
0,13	0,60	0,27	В6	1165
0,10	0,70	0,20	В6	1143
0,07	0,80	0,13	В6	1124
0,03	0,90	0,07	В6	1102

Таблиця В.7

Вибір за методом зваженої суми оцінок параметрів за різних комбінацій ваг (узгоджений корпоративний підхід, варіант 1)

«Вага» параметрів			Оптимальне рішення	Значення функції вибору
С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}		
0,10	0,45	0,45	В6	921
0,20	0,40	0,40	В5	1191
0,30	0,35	0,35	В3	1220
0,40	0,30	0,30	В3	1209
0,50	0,25	0,25	В1	1139
0,60	0,20	0,20	В1	910
0,70	0,15	0,15	В1	682
0,80	0,10	0,10	В1	457
0,90	0,05	0,05	В1	229

Таблиця В.8

Вибір за методом зваженої суми оцінок параметрів за різних комбінацій ваг (узгоджений корпоративний підхід, варіант 2)

«Вага» параметрів			Оптимальне рішення	Значення функції вибору
С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}		
0,45	0,10	0,45	В1	863
0,40	0,20	0,40	В3	1076
0,35	0,30	0,35	В3	1180
0,30	0,40	0,30	В3	1286
0,25	0,50	0,25	В3	1390
0,20	0,60	0,20	В6	1382
0,15	0,70	0,15	В6	1309
0,10	0,80	0,10	В6	1235
0,05	0,90	0,05	В6	1157

Таблиця В.9

Вибір за методом зваженої суми оцінок параметрів за різних комбінацій ваг (узгоджений корпоративний підхід, варіант 3)

«Вага» параметрів			Оптимальне рішення	Значення функції вибору
С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}		
0,45	0,45	0,10	В3	1438
0,40	0,40	0,20	В3	1345
0,35	0,35	0,30	В3	1250
0,30	0,30	0,40	В3	1154
0,25	0,25	0,50	В3	1058
0,20	0,20	0,60	В3	962
0,15	0,15	0,70	В5	811
0,10	0,10	0,80	В6	608
0,05	0,05	0,90	В6	402

Таблиця В.10

Відсоток помилок при комплектації замовлень клієнтів на складі

Варіанти	% помилок при комплектації замовлень
В1.	2,8
В2.	2,3
В3.	1,2
В4.	0,9
В5.	0,65
В6.	0,4

Таблиця В.11

Виявлені можливі параметрів вибору сторін взаємодії

Сторона учасник взаємодії	Параметри вибору	Значення параметрів		
Служба продажу	Критерій Гурвіца	$0,1 \leq c \leq 0,2$		
	Метод зваженої суми оцінок параметрів	«Вага» приватних критеріїв		
		С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}
		0,50	0,17	0,33
		0,60	0,13	0,27
		0,70	0,10	0,20
		0,80	0,07	0,13
Відділ складського господарства	Метод зваженої суми оцінок параметрів	0,90	0,03	0,07
		К1	К2	К3
		0,17	0,50	0,33
		0,13	0,60	0,27
		0,10	0,70	0,20
		0,07	0,80	0,13
Особа яка приймає рішення, що представляє інтереси компанії в цілому	Критерій Гурвіца	$0,3 < c < 0,9$		
	Метод зваженої суми оцінок параметрів	«Вага» параметрів		
		С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}
		0,20	0,20	0,60
		0,25	0,50	0,25
		0,25	0,25	0,50
		0,30	0,40	0,30
		0,30	0,30	0,40
		0,30	0,35	0,35
		0,35	0,30	0,35
		0,35	0,35	0,30
		0,40	0,30	0,30
		0,40	0,20	0,40
		0,40	0,40	0,20
		0,45	0,45	0,10

Таблиця В.12

Значення параметрів (тис. грн на рік)

Параметри	П1	П2	П3
Варіанти			
В1.	0	3653	1261
В2.	2698	3502	1036
В3.	1349	2020	538
В4.	3373	2020	405
В5.	3373	1342	291
В6.	4047	1150	181

Таблиця В.13

Критерій Гурвіца						
Параметри		П1	П2	П3	Значення функції вибору	
Варіанти					c=0,1	c=0,2
B1.		0	3653	1261	276	553
B3.		1349	2020	538	689	837
B5.		3373	1342	291	601	910
B6.		4047	1150	181	568	955

$$0,1 < c < 0,2$$

Таблиця В.14

Вибір за методом зваженої суми оцінок параметрів за різних комбінацій ваг (з урахуванням пріоритетів служби продажу)

«Вага» параметрів			Оптимальне рішення	Значення функції вибору
С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}		
0,50	0,17	0,33	B1	1028
0,60	0,13	0,27	B1	822
0,70	0,10	0,20	B1	619
0,80	0,07	0,13	B1	413
0,90	0,03	0,07	B1	206

Таблиця В.15

Вибір за методом зваженої суми оцінок параметрів за різних комбінацій ваг (з урахуванням пріоритетів складського підрозділу)

«Вага» параметрів			Оптимальне рішення	Значення функції вибору
С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}		
0,17	0,50	0,33	B6	1309
0,13	0,60	0,27	B6	1279
0,10	0,70	0,20	B6	1246
0,07	0,80	0,13	B6	1213
0,03	0,90	0,07	B6	1183

Таблиця В.16

Вибір за мінімаксом параметром

Варіанти	Параметри	П1	П2	П3	ММ- параметри вибору
B1.		0	3653	1261	3653
B3.		1349	2020	538	2020
B5.		3373	1342	291	3373
B6.		4047	1150	181	4047

Таблиця В.17

Вибір за методом ідеальної точки

Параметри Варіанти	П1	П2	П3	Відстань до утопічної точки
В1.	0	3653	1261	2588
В3.	1349	2020	538	1570
В5.	3373	1342	291	3373
В6.	4047	1150	181	4051
Утопічна точка	0	1150	181	

Таблиця В.18

Критерій Гурвіца

Параметри Варіанти	П1	П2	П3	Значення функції вибору						
				c=0,3	c=0,4	c=0,5	c=0,6	c=0,7	c=0,8	c=0,9
В1.	0	3653	1261	1095	1460	1828	2193	2558	2923	3288
В3.	1349	2020	538	984	1132	1279	1426	1574	1725	1872
В5.	3373	1342	291	1216	1526	1832	2142	2451	2757	3067
В6.	4047	1150	181	1342	1729	2116	2503	2890	3273	3660

$$0,3 < c < 0,9$$

Таблиця В.19

Вибір за методом зваженої суми оцінок параметрів за різних комбінацій ваг (узгоджений корпоративний підхід)

«Вага» параметрів			Оптимальне рішення	Значення функції вибору
С _{П1}	С _{П2}	С _{П3}		
0,20	0,20	0,60	В3	999
0,25	0,50	0,25	В3	1482
0,25	0,25	0,50	В3	1113
0,30	0,40	0,30	В3	1375
0,30	0,30	0,40	В3	1227
0,30	0,35	0,35	В3	1301
0,35	0,30	0,35	В3	1268
0,35	0,35	0,30	В3	1342
0,40	0,30	0,30	В3	1309
0,40	0,20	0,40	В3	1161
0,40	0,40	0,20	В3	1456
0,45	0,45	0,10	В3	1570

Таблиця В.20

Вибір служби продажу за методом зваженої суми оцінок параметрів

Параметри Варіанти	П1	П2	П3	Значення функції вибору
В1.	0	3653	1261	1257
В3.	1349	2020	538	1235
В5.	3373	1342	291	1887
В6.	4047	1150	181	2105

$$C_{П1} = 0,44, C_{П2} = 0,23, C_{П3} = 0,33$$

Таблиця В.21

Вибір відділу складського господарства за методом зваженої суми оцінок параметрів

Параметри Варіанти	П1	П2	П3	Значення функції вибору
В1.	0	3653	1261	2134
В3.	1349	2020	538	1397
В5.	3373	1342	291	1401
В6.	4047	1150	181	1408

$$C_{П1} = 0,20, C_{П2} = 0,47, C_{П3} = 0,33$$

Додаток Г



Товариство з обмеженою
відповідальністю «ЕДС-ПАУЕР»
UA95328209000026008000015735
АТ Акціонерний Банк «Південний»

вул. Козара Павла, 49
м. Дніпро, Україна, 49106
+380 050 348 45 46

Код ЄДРПОУ 43869987
ПІН 438699804636

ДОВІДКА

**про намір впровадження результатів наукового дослідження у
господарську діяльність ТОВ «ЕДС-ПАУЕР»**

Цим підтверджується, що керівництвом ТОВ «ЕДС-ПАУЕР» розглянуто результати наукового дослідження Клименка Аркадія Тимофійовича за темою «Управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції», які були надані здобувачем для вивчення можливості їх практичного застосування на підприємстві.

Особливу зацікавленість викликали напрацювання щодо визначення етапів і механізмів трансформації організаційної структури підприємства у напрямку переходу від лінійно-функціональної до процесно-орієнтованої моделі управління. У дослідженні обґрунтовано, що така трансформація дозволяє: адаптувати управлінську систему до умов підвищеної конкуренції на ринку оптової торгівлі; оптимізувати логістичні та збутові бізнес-процеси відповідно до зростаючої складності дистрибуційних потоків; знизити рівень внутрішньоорганізаційних конфліктів, пов'язаних із розмежуванням функціональних обов'язків; підвищити гнучкість прийняття управлінських рішень у межах міжфункціональних процесів.

Запропонована в межах наукової роботи поетапна модель організаційних змін (від мінімального підсилення координаційних повноважень до формування процесно-орієнтованої структури) відповідає стратегічним орієнтирам нашого підприємства щодо підвищення керованості та клієнтоорієнтованості логістичних операцій.

У зв'язку з цим, ТОВ «ЕДС-ПАУЕР» висловлює готовність розпочати впровадження елементів зазначеної трансформаційної моделі в межах корпоративної програми вдосконалення системи управління. На першому етапі заплановано: створення робочої групи для деталізації заходів з оптимізації



Товариство з обмеженою
відповідальністю «ЕДС-ПАУЕР»
UA953282090000026006000015735
АТ Акціонерний Банк «Південний»

вул. Козара Павла, 49
м. Дніпро, Україна, 49106
+380 050 348 45 46

Код ЄДРПОУ 43869987
ПІН 438699804636

структури; внутрішню аналітичну оцінку ресурсних і організаційних передумов для переходу до процесного підходу; розробку рекомендацій щодо уточнення функціональних ролей і нових координаційних механізмів.

Очікується, що реалізація запропонованої моделі дозволить суттєво посилити конкурентоспроможність підприємства за рахунок зниження транзакційних витрат і підвищення адаптивності операційної діяльності.

Дана довідка видана з метою підтвердження зацікавленості підприємства у використанні результатів наукового дослідження та наміру поступового впровадження відповідних управлінських рішень.

Керівник підприємства
ТОВ «ЕДС-ПАУЕР»
Власенко Г.В



Дата: 25.07.2025 р.

Додаток Д

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження
у господарську діяльність ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»

Цим підтверджується, що в ході опрацювання аналітичних матеріалів та рекомендацій, наданих за результатами наукового дослідження Клименка Аркадія Тимофійовича на тему «Управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції», проведеного здобувачем, було розглянуто та частково впроваджено напрацювання, які мають практичне значення для підвищення ефективності внутрішньої координації логістичних процесів на підприємстві.

Зокрема, у господарську діяльність ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» впроваджено методику розподілу функціональної відповідальності між підрозділами в межах ключових етапів процесу виконання замовлень клієнтів (Order Fulfillment). Зазначена методика дозволила: скоротити дублювання операцій між службою логістики, відділом продажів і фінансовим підрозділом; чітко регламентувати послідовність взаємодії між підрозділами на кожному з етапів логістичного циклу; підвищити рівень прозорості процесів та зменшити кількість організаційних конфліктів під час обробки замовлень; оптимізувати інформаційний обмін, що позитивно вплинуло на швидкість та точність виконання клієнтських заявок.

Формалізація зазначеного підходу реалізована шляхом оновлення внутрішніх регламентів взаємодії між службами, зокрема – розробки та затвердження нових операційних інструкцій і маршрутів затвердження замовлень.

Крім того, керівництвом ТОВ «КРОППЕРС ГРУП» схвалено і визнано доцільним поетапне впровадження розробленої в рамках дослідження практичної моделі логістичної координації процесу Order Fulfillment, що базується на адаптованій структурі GSCF-моделі. Дана модель враховує організаційні особливості підприємств оптової торгівлі та дозволяє гармонізувати міжпідроздільну взаємодію без потреби в радикальній зміні організаційної структури.

У першій фазі впровадження заплановано:

- призначення координатора логістичного процесу виконання замовлень;
- запровадження нових функціональних ролей у межах логістичної служби;
- проведення внутрішнього навчання персоналу щодо нової моделі координації.

Очікується, що повноцінне впровадження даної моделі дозволить посилити контроль за наскрізними логістичними процесами, знизити конфліктогенність у точках перетину функціональної відповідальності та забезпечити підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Дана довідка видана для подання до відповідних наукових, освітніх або атестаційних органів з метою підтвердження практичного значення результатів наукового дослідження.

Керівник підприємства
ТОВ «КРОППЕРС ГРУП»



Гашин О.Т. /П.І.Б./

Дата: 19.08.2015р.

Додаток Е

ТОВ «АФІНА-ГРУП»

«AFINA-GROUP» LTD

ЄДРПОУ 33324489

EDRPOU 33324489

Запорізьке шосе, буд.37, Дніпро

Zaporiz'ke shose, 37, Dnipro

Україна, 49040

Ukraine, 49040

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукового дослідження
у господарську діяльність ТОВ «АФІНА-ГРУП»

На підставі ознайомлення з результатами наукового дослідження Клименка Аркадія Тимофійовича за темою «Управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції», проведеного здобувачем, підтверджується впровадження окремих практичних напрацювань, а також схвалення окремих рішень, які готуються до реалізації в межах модернізації логістичної системи підприємства.

Зокрема, у практичну діяльність ТОВ «АФІНА-ГРУП» впроваджено наступні положення:

1. Запропоновані моделі стимулювання працівників логістичних і суміжних підрозділів, що передбачають врахування не лише індивідуальних результатів (наприклад, кількість оброблених замовлень, точність комплектації), а й ефективність міжфункціональної взаємодії у межах процесу виконання замовлень. Такий підхід до мотивації дав змогу:

- підвищити залученість персоналу до командної роботи;
- посилити відповідальність кожного учасника за загальний результат процесу;
- зменшити рівень конфліктності на етапах, що вимагають узгодження між службами логістики, продажу та фінансів.

2. Реалізовано рекомендації щодо організаційного підпорядкування відділу обслуговування клієнтів (ВОК). Відповідно до рекомендацій дослідження, ВОК інтегровано до складу логістичної служби, що дозволило:

- забезпечити централізацію функцій приймання, обробки та моніторингу виконання замовлень;
- скоротити кількість дублюючих операцій між підрозділами;
- покращити управління клієнтським досвідом завдяки більш тісному

зв'язку між процесами обробки замовлень і фізичного товароруку.

Впровадження зазначених рішень здійснено на основі оновлених посадових інструкцій, внутрішніх регламентів та модифікованої структури відповідальності у межах логістичної функції підприємства.

Крім того, ТОВ «АФІНА-ГРУП» висловлює намір впровадити ще один важливий результат дослідження, а саме:

3. Аналітичну основу для автоматизації процесів управління замовленнями, яка передбачає формалізовану інформаційну інфраструктуру з чітко регламентованими процедурами обробки заявок, маршрутизації, моніторингу та зворотного зв'язку. На базі цих рекомендацій:

- сформовано технічне завдання на адаптацію наявної ERP-системи до потреб логістичної координації;
- розпочато процес підготовки цифрових шаблонів документів і маршрутів погодження;
- заплановано проведення внутрішнього тестування системи у пілотному режимі протягом наступного кварталу.

Передбачається, що цифрова трансформація зазначених процедур дозволить підвищити точність даних, скоротити час обробки замовлень і зменшити ризики, пов'язані з людським фактором.

Дана довідка видана з метою підтвердження практичного використання окремих результатів дослідження та зафіксованої готовності підприємства до подальшого впровадження розроблених інструментів.

Керівник підприємства
ТОВ «АФІНА-ГРУП»

/Жован Артем Олександрович/

(підпис, печатка)

Дата: 27.08.2025р.



Додаток Є

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Перший проректор Національного
технічного університету
«Дніпровська політехніка»
Артем ПАВЛИЧЕНКО
«11» 09 2025р.



АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження
Клименко Аркадія на тему «Управління внутрішньоорганізаційними
конфліктами у сфері дистрибуції»**

Наукові та науково-практичні результати дисертаційного дослідження на тему «Управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції», що виконувалися протягом 2022-2025рр., впроваджено в 2024/2025 навчальному році у навчальному процесі на факультеті менеджменту на кафедрі прикладної економіки, підприємництва та публічного управління при розробці дисциплін: Навчальна дисципліна: «Управління людськими ресурсами» для магістрів спеціальності 073 –Менеджмент; «Стратегія і тактика ділових переговорів» для докторів філософії спеціальності 073 –Менеджмент; «Управління бізнес-процесами в логістиці» для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля».

Декан факультету

менеджменту

 Олена ТРИФОНОВА
«11» 09 2025 р.

Завідувач кафедри

Прикладної економіки,
підприємництва та публічного
управління

 Олександра ВАГОНОВА
«11» 09 2025 р.

Науковий керівник

 Олександра ВАГОНОВА
«11» 09 2025 р.