

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

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

УДК 005.32:658.7

О. Г. Вагонова,

д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>

А. Т. Клименко,

аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2927-7403>

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОНФЛІКТИ У СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ:
ПРИЧИНИ, ФАКТОРИ ТА МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ
ПІДРОЗДІЛАМИ**

O. Vahonova,

Doctor of Economic Sciences, Dnipro University of Technology

A. Klymenko

Postgraduate, Dnipro University of Technology

**ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN THE GOODS DISTRIBUTION
SYSTEM: CAUSES, FACTORS AND MODELS OF INTERACTION
BETWEEN DEPARTMENTS**

У статті досліджено природу та структуру організаційних конфліктів, що виникають у системі дистрибуції товарів на підприємствах, зокрема в умовах оптової торгівлі. Здійснено систематизацію ключових

причин конфліктів за чотирма групами: організаційними, інформаційними, поведінковими та технологічними. Особливу увагу приділено впливу типу організаційної структури, системи мотивації, рівня корпоративної культури, інформаційного забезпечення та міжпідрозділової взаємозалежності на формування конфліктного середовища. Розкрито роль стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління у формуванні каскадних конфліктних ситуацій та охарактеризовано типові джерела суперечностей між функціональними підрозділами в межах логістичних ланцюгів.

У межах дослідження запропоновано логіко-функціональну модель виникнення конфліктів, яка відображає взаємозв'язок між управлінськими цілями, функціональними інтересами підрозділів та об'єктами конфліктної взаємодії. Також проведено класифікацію типових конфліктів за рівнем управлінських рішень і наведено приклади конкретних ситуацій, що ілюструють неузгодженість між підрозділами.

The article examines the phenomenon of organizational conflicts that arise in the distribution system of enterprises, in particular in the context of wholesale trade. These conflicts are considered as the result of a complex interaction of structural, informational, behavioral and technological factors that shape the internal dynamics of interdepartmental interaction. A detailed classification of the causes of conflicts into four main groups is proposed: organizational, informational, behavioral and technological, offering a structured understanding of the sources of tension that arise throughout the distribution process. The analysis emphasizes that such conflicts usually arise due to inconsistencies between the local functional goals of departments, lack of coordination in decision-making, communication failures and resource constraints that prevent the smooth functioning of distribution channels.

Significant attention is given to systemic determinants that influence the level of conflict intensity within the organizational environment. These include the

type of managerial structure adopted, the level of interdependence between departments, the design of motivation and performance evaluation systems, the maturity of the corporate culture, and the adaptability of the organization to external market dynamics. The study emphasizes that conflicts may emerge at different levels of management—strategic, tactical, and operational—each requiring a differentiated approach to resolution. In this regard, the vertical and horizontal dimensions of intra-organizational coordination are analyzed to demonstrate how unresolved contradictions at higher levels tend to cascade downwards, creating chains of conflict at lower operational levels.

The article introduces a logic-functional model for understanding the emergence of conflicts within the distribution system. This model maps the relationship between departmental objectives, management decisions, and the core objects of conflict—such as priorities, timelines, responsibilities, and resources. Through the identification of typical risk zones and a series of illustrative examples, the model enables the classification of conflict situations across different stages of decision-making and functional interdependence. It provides insight into how conflicts between sales, logistics, procurement, finance, and marketing departments arise due to differences in priorities, poor information exchange, or misalignment of strategic and operational goals.

Ключові слова: організаційні конфлікти, дистрибуція товарів, логістичні процеси, міжфункціональні зв'язки, міжпідрозділова взаємодія, управління конфліктами, функціональні суперечності

Keywords: organizational conflicts, goods distribution, logistics processes, cross-functional relationships, interdepartmental interaction, conflict management, functional contradictions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, високої варіативності клієнтських запитів і

динамічного розвитку логістичних технологій, ефективність дистрибуції товарів стає ключовим фактором успішної діяльності підприємств, зокрема в сфері оптової торгівлі. Разом із тим, організаційна складність дистрибуційних процесів, що охоплюють декілька функціональних підрозділів (закупівлі, склад, транспорт, збут, фінанси), зумовлює виникнення конфліктів, які перешкоджають узгодженій роботі системи. Ці конфлікти, як правило, мають комплексний характер, що виявляється в суперечностях між локальними цілями підрозділів, нестачі комунікації, дублюванні повноважень, розриві між плануванням і реалізацією, а також в обмеженості ресурсів. У цьому контексті важливим стає наукове осмислення природи конфліктів, механізмів їх виникнення та способів нейтралізації як передумови підвищення ефективності управління логістичними процесами.

Вирішення проблеми організаційних конфліктів у системі дистрибуції є важливим як для науки, так і для практики управління, оскільки воно безпосередньо впливає на загальну результативність підприємства, його операційну гнучкість і здатність до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Незважаючи на наявність окремих досліджень у сфері конфліктології та логістики, комплексний підхід до вивчення конфліктної взаємодії між підрозділами, який враховує як рівні управлінських рішень, так і особливості функціональних структур, залишається недостатньо розробленим. Це зумовлює актуальність подальших теоретичних і прикладних досліджень, спрямованих на виявлення конфліктогенних чинників, розробку моделей взаємодії та впровадження практичних інструментів зниження міжпідрозділової напруги у системі дистрибуції товарів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує зростання наукового інтересу до проблеми організаційних конфліктів у системах управління, зокрема в контексті дистрибуції товарів. Дослідники вивчають цю проблему з різних ракурсів: психологічного, управлінського, соціально-економічного та функціонального. Так, психологічні аспекти конфліктів, зокрема готовність персоналу до їх профілактики, розглядали у своїх працях

А. С. Коломієць-Левчук, М. А. Ніконорова, К. К. Арзуманян. Управлінський аспект конфліктів досліджували О. В. Лазарчук, Г. Р. Ковальчук, Н. Ю. Подольчак, які аналізували вплив конфліктів на ефективність підприємств і пропонували методи їхнього подолання. Соціально-економічний вимір конфліктів у господарській діяльності висвітлено у працях І. П. Сівчук, В. В. Ровенської, І. Б. Хоми, де йдеться про запобігання негативним наслідкам та мінімізацію впливу конфліктів. Функціональний підхід до конфліктів як до потенційного джерела змін в організаційній структурі підприємства представлений у дослідженні О. О. Гетьмана. Окрему увагу приділено конфліктам у логістичних і транспортних системах (К. Б. Козак, Л. М. Ачкасова), а також питанням соціально-психологічної напруженості на підприємствах (Т. І. Лепейко, Н. М. Корольова). Загалом ці наукові праці формують комплексне підґрунтя для дослідження причин, чинників і моделей управління міжпідрозділовими конфліктами в системах дистрибуції товарів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження причин, факторів та механізмів виникнення організаційних конфліктів у системі дистрибуції товарів з урахуванням ієрархії управлінських рішень та функціональних взаємозв'язків між підрозділами, а також розробка підходів до їх класифікації й узагальнення моделей взаємодії для підвищення ефективності внутрішньоорганізаційної координації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційні конфлікти у сфері дистрибуції товарів зумовлені різними факторами, які можуть мати як внутрішньоорганізаційний, так і системний характер. Для систематизації основних джерел конфліктів доцільно виокремити чотири ключові групи причин: організаційні [21], інформаційні [22], поведінкові [19] та технологічні [20]. Такий підхід дає змогу глибше аналізувати джерела проблем у взаємодії між підрозділами, що беруть участь у процесах дистрибуції.

1. Організаційні причини

Ця група охоплює чинники, пов'язані зі структурними особливостями підприємства, розподілом функцій та управлінськими процесами.

До них належать:

- нечіткий розподіл повноважень і зон відповідальності між функціональними підрозділами, що ускладнює визначення винних у випадку порушення процесів;
- відсутність або низький рівень координації дій між відділом збуту, складом і логістичною службою, що призводить до дублювання функцій або суперечностей у рішеннях;
- неформалізовані регламенти дій в межах внутрішньої логістики та процесу дистрибуції;
- недоліки у плануванні попиту та запасів, що породжують перенавантаження або дефіцит ресурсів;
- нерівномірне функціональне навантаження на різні підрозділи у залежності від сезонності або обсягів поставок;
- суперечності в системі мотивації персоналу, які спонукають підрозділи до досягнення власних цілей на шкоду загальним.

2. Інформаційні причини

Ці причини пов'язані з ускладненням або порушенням обміну інформацією між учасниками дистрибуційного процесу.

До них належать:

- затримки у передачі ключових даних, зокрема щодо замовлень, залишків продукції, графіків відвантаження;
- відсутність єдиного інформаційного середовища або платформи, що унеможлиблює оперативний обмін актуальними даними між підрозділами;
- неповна, застаріла або неточна інформація, яка стає підґрунтям для неадекватних управлінських рішень і викликає претензії з боку суміжних служб.

3. Поведінкові причини

Ця група охоплює чинники, пов'язані з людським фактором, організаційною культурою та комунікативними особливостями.

Серед основних причин:

- розбіжності у пріоритетах підрозділів, коли, наприклад, збут прагне максимізувати обсяг реалізації, а склад – мінімізувати ризики пошкодження товарів;
- відсутність командної взаємодії та горизонтальної комунікації, що призводить до ізольованої роботи підрозділів і посилює непорозуміння;
- низький рівень управлінської культури, що проявляється у конфронтаційному стилі керівництва або відсутності готовності до компромісів.
- перекладання відповідальності та пошук винних замість спільного вирішення проблем.

4. Технологічні причини

Технологічні фактори зумовлені недоліками матеріально-технічного забезпечення та рівнем автоматизації управлінських процесів.

Основні прояви включають:

- недостатню інфраструктуру: обмежені складські площі, нестачу транспорту або обладнання;
- використання застарілих або відсутність автоматизованих систем управління (ERP, WMS, TMS), що ускладнює контроль за переміщенням товарів та обмін даними;
- низький рівень цифровізації процесів, що знижує прозорість і керованість операцій у сфері обліку, відвантаження і контролю.

Безпосередніми причинами організаційних конфліктів у системі дистрибуції товарів виступають порушення у функціональній взаємодії між підрозділами, недоліки в інформаційному забезпеченні, особистісні чи поведінкові суперечності, а також технічні обмеження у реалізації дистрибуційних процесів. Проте ці причини не існують у вакуумі – на їхню реалізацію істотно впливають певні системні фактори, які створюють умови для виникнення конфліктних ситуацій або, навпаки, здатні запобігати їм. Фактори відіграють роль фону, що визначає рівень конфліктогенності

організаційного середовища та ефективність комунікації між функціональними підрозділами [17].

До найбільш впливових факторів, що підвищують ймовірність виникнення конфліктів у системі дистрибуції товарів, належать [1; 10; 11]:

1. Тип організаційної структури управління. Визначальне значення має те, наскільки обрана структура управління сприяє координації функціональних підрозділів. Так, лінійно-функціональна структура, яка передбачає суворе розмежування сфер відповідальності, часто ускладнює горизонтальні зв'язки, що призводить до зростання міжпідрозділової напруги. Натомість матричні або програмно-цільові структури, які стимулюють міжфункціональну взаємодію, є менш конфліктогенними.

2. Система оцінювання результативності та мотивації персоналу. Якщо система мотивації базується винятково на досягненні локальних цілей окремих підрозділів (наприклад, обсяг реалізації у відділі збуту або точність обліку на складі), це створює підґрунтя для конфліктів. Така модель стимулювання не враховує необхідність досягнення спільного результату підприємства, що призводить до суперечностей у пріоритетах та інтересах служб.

3. Рівень обізнаності персоналу щодо діяльності суміжних підрозділів. Низький рівень уявлення працівників про функціонування інших служб формує стереотипи, викривлені очікування та ускладнює побудову конструктивної співпраці. Це особливо характерно для підприємства, де відсутня практика внутрішнього обміну досвідом або ротації персоналу.

4. Рівень розвитку корпоративної культури. Корпоративна культура виконує функцію інтеграційного механізму, який згуртовує працівників навколо спільних цінностей та цілей. Низький рівень сформованості культури, байдужість до командної взаємодії або домінування формального підходу до комунікації суттєво підвищують ймовірність виникнення функціональних конфліктів між підрозділами.

5. Складність і міжфункціональний характер завдань. У разі виконання складних, багаторівневих завдань, які передбачають участь кількох

підрозділів, зростає ризик неузгодженості дій. Чим менше стандартизований процес та складніше його розмежувати за функціональними етапами, тим вища ймовірність відхилень, дублювання або суперечностей, що провокують конфлікти.

6. Динамічність зовнішнього середовища. Часті зміни умов ринку, клієнтських потреб чи логістичних викликів змушують підприємства приймати оперативні рішення, скорочуючи час на погодження дій між підрозділами. У таких умовах традиційні механізми узгодження можуть виявитися неефективними, що створює сприятливий ґрунт для конфліктів.

7. Ступінь взаємозалежності між підрозділами. На підприємствах із високою взаємозалежністю (наприклад, між збутом і складом) кожен збій у роботі одного підрозділу негайно впливає на інший, що підвищує емоційне напруження та ризик звинувачень. Водночас, в умовах більшої автономності, ймовірність міжпідрозділових конфліктів є нижчою.

8. Чіткість розподілу функцій, повноважень та ресурсів. Нечітко визначені зони відповідальності й розподіл ресурсів (транспорт, персонал, графіки відвантажень) часто стають об'єктом суперечок між підрозділами. У разі відсутності регламентів виникає невизначеність, яка підживлює конфліктні ситуації.

9. Рівень інформаційної підтримки процесів. Недостатнє ІТ-забезпечення або відсутність інтегрованих систем обміну інформацією (наприклад, ERP-рішень) призводить до ізоляції підрозділів, дублювання операцій та несвоєчасного реагування на зміни, що ускладнює координацію спільних дій.

10. Рівень довіри між підрозділами. Низька довіра провокує замкнутість у комунікації, небажання передавати критично важливу інформацію або взаємодіяти на рівних. Це призводить до зниження ефективності процесів і підвищення ймовірності конфліктів.

Окрему увагу слід приділити культурним чинникам, зокрема особливостям національної культури в компаніях, що діють на міжнародному ринку. Відмінності в підходах до прийняття рішень, комунікаційних стилях

та управлінських моделях можуть сприяти виникненню організаційних суперечностей і конфліктів у багатонаціональному середовищі [8; 16].

Зазначені фактори доцільно враховувати під час аналізу конфліктної взаємодії між функціональними підрозділами, зокрема у підприємствах оптової торгівлі, де високий ступінь взаємозалежності між складом, відділом збуту та логістикою створює передумови для системних конфліктів.

Водночас, слід зауважити, що значна частина виявлених причин і факторів має універсальний характер і може бути застосована до аналізу конфліктів в організаціях інших галузей, які функціонують за аналогічними принципами процесної взаємодії [3; 4; 5; 6; 15; 18].

Для глибшого розуміння природи конфліктів, пов'язаних з управлінням потоками матеріальних і інформаційних ресурсів, доцільно використовувати їх класифікацію за такими ознаками, як:

- рівень управлінських рішень, на якому виникає конфлікт (стратегічний, тактичний, оперативний);
- об'єкт конфліктної взаємодії (ресурси, терміни, функції, пріоритети);
- функціональна сфера, в межах якої виникає конфлікт (збут, склад, логістика тощо);
- склад учасників конфлікту (міжпідрозділові, міжособистісні, міжрівневі конфлікти тощо).

Для глибшого розуміння суперечностей, що лежать в основі організаційних конфліктів, необхідно ідентифікувати локальні цілі та інтереси функціональних підрозділів підприємств оптової торгівлі, які здатні провокувати такі конфлікти.

Як приклад доцільно розглянути типову лінійно-функціональну організаційну структуру управління оптового підприємства, що включає стандартний набір підрозділів, зокрема у випадку наявності в її складі окремої логістичної служби (рис. 1).

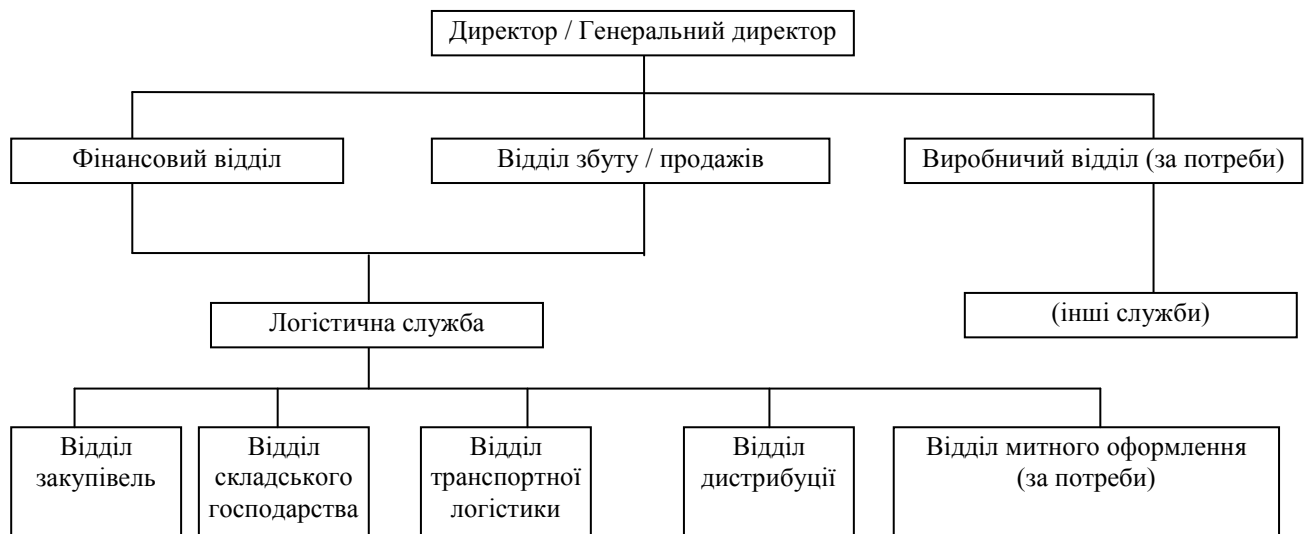


Рис. 1. Типова лінійно-функціональна організаційна структура управління оптового підприємства (з виділеною логістичною службою)

Служба логістики на підприємстві – це сукупність підрозділів, які забезпечують управління потоками матеріальних, інформаційних, фінансових та супровідних ресурсів. Її структура може відрізнятися залежно від розміру підприємства, виду діяльності та моделі логістики [2], однак найпоширенішими відділами у складі служби логістики є:

1. Відділ закупівель (відділ постачання) – відповідає за вибір постачальників, укладення договорів, здійснення закупівель матеріалів, сировини або товарів.

2. Складський відділ (відділ управління складом) – забезпечує приймання, зберігання, переміщення, облік і відвантаження товарів на складах.

3. Транспортний відділ (відділ транспортної логістики) – планує та організовує доставку товарів, координує транспортні засоби, маршрути, водіїв, вантажні операції.

4. Відділ дистрибуції (відділ збутової логістики) – займається організацією поставок готової продукції споживачам, дотриманням термінів і умов доставки.

5. Відділ митного оформлення (за потреби) – відповідає за проходження митних процедур при імпорті чи експорті.

6. Відділ логістичного планування та аналітики – розробляє логістичні стратегії, прогнозує потребу в ресурсах, оптимізує логістичні витрати, аналізує ефективність ланцюга постачань.

7. Відділ інформаційного забезпечення логістики (логістичний IT-супровід) – супроводжує роботу інформаційних систем (WMS, TMS, ERP), обробляє замовлення, контролює потоки інформації.

8. Відділ обслуговування клієнтів (логістичний сервіс) – забезпечує зв'язок із замовниками, вирішує питання доставки, повернень, скарг щодо логістичних послуг.

Крім типової структури служби логістики до складу служби логістики можуть також входити відділи в розширених структурах:

- відділ зворотної логістики (reverse logistics);
- відділ упаковки та комплектації;
- відділ контролю якості логістичних операцій;
- відділ координації із зовнішніми логістичними операторами (3PL/4PL).

У разі відсутності централізованої логістичної служби, проте за наявності у підприємства власної або орендованої логістичної інфраструктури, відповідальність за її управління все одно розподіляється між відповідними функціональними підрозділами – передусім транспортним відділом та відділом складського господарства [7].

Типовими учасниками організаційних конфліктних ситуацій під час забезпечення руху товарних потоків у логістичних мережах оптових підприємств із наведеною вище організаційною структурою управління є:

- служба закупівель
- служба маркетингу
- служба продажів
- транспортний відділ служби логістики

- відділ складського господарства служби логістики
- фінансовий відділ.

Основні цілі та інтереси зазначених функціональних підрозділів наведено в таблиці 1.

Таблиця 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).

Варто зауважити, що таблиця 1 не охоплює повного переліку функціональних інтересів усіх підрозділів підприємства. У ній наведено лише ті цілі, реалізація яких потенційно перешкоджає ефективній діяльності інших служб, створюючи підґрунтя для виникнення організаційних конфліктів.

Для цілісного розуміння природи конфліктної взаємодії між підрозділами доцільно здійснити порівняльний аналіз їхніх локальних інтересів із типами управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях управлінської ієрархії – стратегічному, тактичному й оперативному. Такий підхід дозволяє структурувати конфліктні ситуації відповідно до ієрархії цілей і сфер відповідальності в межах організаційної системи [13]. Такий спосіб систематизації конфліктних ситуацій схематично наведено на рисунку 2.

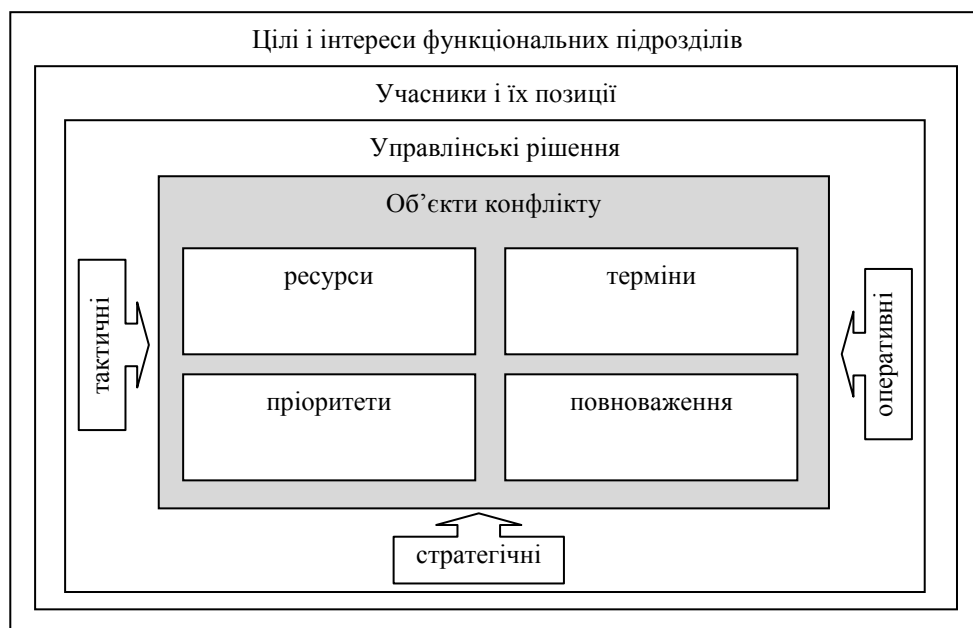


Рис. 2. Логіко-функціональна модель виникнення організаційних конфліктів у результаті розбіжностей у цілях та управлінських рішеннях

Як видно з представленої схеми (рис. 2), конфліктні ситуації між підрозділами підприємства здебільшого виникають у результаті розбіжностей у підходах до прийняття управлінських рішень, що пов'язані з різними інтересами та цілями функціональних служб. Конфлікти мають

місце тоді, коли досягнення цілей одного підрозділу ускладнює або унеможлиблює реалізацію завдань іншого.

Запропонований підхід до класифікації конфліктів за рівнем управління (стратегічний, тактичний, оперативний) та їх першопричинами може бути адаптований і для інших організацій з подібною структурою.

Варто наголосити, що у разі невирішення конфліктів на вищих рівнях управління, вони мають властивість «перетікати» на нижчі рівні [12]. Наприклад, відсутність чітко регламентованих стандартів обслуговування для різних категорій клієнтів на стратегічному рівні неминуче призведе до функціональних суперечностей між маркетинговими службами та логістичними підрозділами на рівні тактичного чи оперативного управління.

Якщо ж службам не вдається досягти згоди щодо технічних або логістичних параметрів співпраці (тип транспорту, тип пакування, вимоги до доставки), конфлікти швидко проявляються на оперативному рівні під час виконання конкретних дій, як-от відвантаження чи отримання товару.

Підрозділи можуть мати кардинально відмінні, а іноді навіть протилежні цілі щодо одного й того самого об'єкта. Це створює постійне джерело напруження та суперечностей.

Окрему категорію конфліктів становлять ті, що виникають через конкуренцію за обмежені ресурси. Це можуть бути як фінансові обмеження при затвердженні бюджетів, так і суперечки щодо пріоритетного доступу до автоматизованих систем або матеріальних засобів, які не підлягають поділу.

Ще однією поширеною причиною загострення відносин між службами є невизначеність або дублювання функціональних повноважень. Зокрема, відповідальність за управління запасами може бути предметом спору між маркетинговим відділом, складом і відділом фінансів. Аналогічні суперечності можуть виникати щодо контролю за транспортною чи складською інфраструктурою. Особливо гостро подібні конфлікти виникають у періоди організаційних змін, наприклад, під час створення нових служб або реструктуризації функціональних блоків.

Зазвичай конкуренція за ресурси та повноваження виникає на стратегічному чи тактичному рівнях, де ухвалюються ключові рішення щодо їх розподілу.

Водночас існує й інша група конфліктів – ті, що обумовлені неефективною реалізацією прийнятих управлінських рішень. У цьому випадку причиною суперечностей стає не сам зміст рішення, а труднощі його впровадження через залежність одного підрозділу від дій іншого. В умовах тісної міжфункціональної взаємодії навіть незначні збої можуть призвести до суттєвих проблем, що формують нові конфліктні ситуації у ланцюжку внутрішньоорганізаційної кооперації [9].

Для більш ефективної класифікації конфліктних ситуацій доцільно орієнтуватися не лише на їхні причини, а й на рівень, на якому відбувається реалізація управлінських завдань [16]. У цьому контексті зручно розглядати конфлікти через призму стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління.

На відміну від конфліктів, що базуються на суперечностях між цільовими орієнтирами різних служб, зазначені ситуації характеризуються тим, що їхній предмет полягає у невідповідності очікувань одних підрозділів щодо результатів роботи інших реальним результатам цієї діяльності. Інакше кажучи, підрозділи очікують від суміжних служб певної якості або параметрів виконання завдань, однак стикаються з відхиленнями, що провокують напруження.

Розглянемо кілька ілюстративних прикладів.

- Стратегічний рівень: об'єктом конфлікту виступає неефективна політика клієнтського обслуговування. Якщо логістичні послуги, які пропонує підприємство, не відповідають очікуванням ринку, фінансовий відділ, що інвестував у розвиток відповідної інфраструктури, може звинувачувати маркетингову службу в недостатньо точному прогнозуванні попиту або хибній ціновій стратегії. У свою чергу, маркетинг може

апелювати до недостовірності даних, наданих логістичними підрозділами, щодо собівартості сервісу.

- Тактичний рівень: конфлікт виникає через неузгодженість між планами закупівель і логістичними можливостями підприємства. Якщо служба закупівель не інформує своєчасно транспортний і складський відділи про очікувані обсяги поставок, це унеможливорює раціональне планування ресурсів. Такі розбіжності можуть призвести до збоїв у постачанні, додаткових витрат і навіть втрати клієнтів. Фінансовий відділ також може бути втягнутий у конфлікт, якщо для усунення наслідків доводиться коригувати бюджет або здійснювати незаплановані витрати.

- Оперативний рівень: прикладом є ситуація, коли склад не отримує завчасно інформації про надходження товарів. Через відсутність координації між закупівлями, транспортом і складом виникають затримки, порушення графіків роботи та неефективне використання ресурсів. Аналогічно, у разі порушення термінів доставки замовлень клієнтам виникають звинувачення між службами збуту, транспорту та складу щодо відповідальності за затримку.

Загалом, для цього типу конфліктних ситуацій характерні кілька ключових ознак:

- високий рівень міжпідрозділової залежності: чим тісніше пов'язані функції служб, тим вищою є ймовірність конфліктів;
- конфлікт виникає не через розбіжності в цілях, а через розрив між очікуваними та фактичними результатами взаємодії;
- основна зона ризику – етап реалізації управлінських рішень, а не їх прийняття. Саме тут порушення з боку однієї служби призводить до ефекту «доміно» в роботі суміжних підрозділів.

Як і у випадку з іншими видами конфліктів, невирішені суперечності на вищих щаблях управління мають властивість «опускатися» вниз по ієрархії. Помилки або недопрацювання, допущені під час стратегічного планування, можуть трансформуватись у неузгоджені стандарти на

тактичному рівні, що, своєю чергою, спричиняє функціональні зіткнення під час щоденної операційної діяльності [14].

Варто зазначити, що не всі організаційні конфлікти впливають із логіки функціональної взаємодії. Частина з них має міжособистісну природу та зумовлена особистими антагонізмами між співробітниками. Оскільки такі конфлікти не належать до системи координації підрозділів, вони залишаються поза межами цього дослідження.

При вивченні конфліктів доцільно враховувати як вертикальні зв'язки – від стратегічних рішень до практичної реалізації, так і горизонтальні – між окремими підрозділами на одному рівні. Наприклад, суперечності між відділом закупівель і складським господарством щодо комплектності поставок безпосередньо впливають на конфлікти між складом і службою продажів, які мають забезпечити готовність товару до відвантаження. Якщо постачальник формує партію товару без урахування кінцевих вимог клієнта, тягар адаптації товару покладається на складську службу.

Аналогічно, процес підготовки товару до реалізації (наприклад, маркування, перепакування або сортування) може бути делегований різним підрозділам – постачальнику, складу або навіть виконуватись безпосередньо на об'єктах клієнта. Усі ці варіанти впливають на ступінь навантаження, витрати та відповідальність 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 оптової торгівлі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Організаційні конфлікти у системі дистрибуції товарів є результатом

складної взаємодії між структурними, інформаційними, поведінковими та технологічними чинниками, які формують конфліктогенне середовище в межах підприємства. Проведений аналіз засвідчив, що суперечності між підрозділами здебільшого виникають через розбіжності в локальних функціональних цілях, невизначеність у розподілі повноважень, неузгодженість дій при реалізації управлінських рішень, а також через низький рівень горизонтальної комунікації. Тип організаційної структури, система мотивації, рівень розвитку корпоративної культури та ступінь взаємозалежності між підрозділами виступають ключовими факторами, що впливають на інтенсивність і характер конфліктів. Особливо небезпечним є перетікання конфліктів з вищих рівнів управлінської ієрархії на нижчі, що може спричинити каскад проблем у щоденній операційній діяльності.

Запропонована класифікація конфліктів за рівнями управлінських рішень (стратегічний, тактичний, оперативний) та модель логіко-функціональної взаємодії дають змогу системно інтерпретувати природу міжпідрозділових суперечностей. З огляду на отримані результати, вирішення конфліктів має ґрунтуватися на принципах узгодженості функціональних інтересів, прозорості інформаційного обміну та інтеграції управлінських процесів. Для підвищення ефективності внутрішньоорганізаційної взаємодії доцільним є запровадження гнучких організаційних структур, формалізація регламентів співпраці, вдосконалення систем мотивації, а також активне використання цифрових технологій управління логістичними процесами.

Література

1. Арзуманян К.К. Формування психологічної готовності менеджерів торговельних підприємств до розв'язання професійних конфліктів дис.... канд. психол. наук : 19.00.10 ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2017. 277 с.
2. Бакута А. В. Проблеми та перспективи складської логістики в Україні *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 2. С. 152-159.

3. 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.

4. 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.

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

6. 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.

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

8. 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.

9. 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.

10. Мошек Г.Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. ХХІ ст. ; 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.

11. 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.

12. 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.

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

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. Титаренко Л.М., Завальнюк В. В. Конфліктологія. Профілактика конфліктів в організаціях : навч. посіб.; Одес. нац. юрид. акад. О. : Юридична література, 2010. 293 с.

19. Forsyth D. R. Group dynamics (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning, 2010. 752 p.

20. Mohd Darus R. B. Organizational conflict management in the digital era: Impact on performance. *International Journal of Business and Management Future*, 2024. №8(1). pp. 11–19.

21. Omisore B. O., Abiodun A. R. Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2014. № 3(6). pp. 118–137.

22. Putnam L. L., Mumby D. K. The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013. 848 p.

References.

1. Arzumanian, K.K. (2017), “Formation of psychological readiness of managers of trade enterprises to resolve professional conflicts”, Ph.D. Thesis, Psychological Sciences, Kyivskyi nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

2. Bakuta, A.V. (2012), “Problems and prospects of warehouse logistics in Ukraine”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 2, pp. 152–159.

3. Kovalchuk, H.R. (2016), “Evaluation and prevention of managerial conflicts in the activities of machine-building enterprises”, Ph.D. Thesis, Economy, Nats. un-t “Lvivska politekhnika”, Lviv, Ukraine.

4. Kolomiiets-Levchuk, A.S. (2009), “Psychological features of interpersonal conflicts in public and private organizations”, Ph.D. Thesis, Psychological Sciences, Kyivskyi nats. un-t im. T. Shevchenka, Kyiv, Ukraine.

5. Lazarchuk, O.V. (2010), “Influence of corporate conflict on the management efficiency of agricultural enterprises”, Ph.D. Thesis, Economy, Vinnytskyi nats. tekhn. un-t, Vinnytsia, Ukraine.

6. Moshek, H.Ye. (Ed.) (2019), *Menedzhment orhanizatsii. Teoriia i praktyka: navch. posib. XXI st.* [Organization management. Theory and practice: textbook of the 21st century], Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, N.-d. tsentr sud. ekspertyzy z pytan intelekt. vlasnosti, Lira-K, Kyiv, Ukraine.

7. Momotok, M.M. (2014), "Organization of warehouse management at the present stage", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 8, pp. 117–119.
8. Moroz, O.V. and Lazarchuk, O.V. (2015), "Conflict-generating role of group dynamics and corporate culture in ensuring enterprise efficiency", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 89–97.
9. Moroz, O.V. Smetaniuk, O.A. and Lazarchuk, O.V. (2010), *Teoriia konfliktiv v konteksti pobudovy zahalnoi modeli efektyvnosti suchasnoho pidpriemstva* [Theory of conflicts in the context of building a general model of modern enterprise efficiency], Vinnytskyi nats. tekhn. un-t, VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
10. Moshek, H.Ye. Fedorenko, V.L. and Solomko, A.S. (2020), *Menedzhment orhanizatsii. Teoriia ta praktyka: navch. posib. XXI st.* [Organization management. Theory and practice: textbook of the 21st century], Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, N.-d. tsentr sudovoi ekspertyzy z pytan intelektual. vlasnosti, Lira-K, Kyiv, Ukraine.
11. Nikonorova, M.A. (2013), "Formation of psychological readiness of supermarket staff for prevention of organizational conflicts", Ph.D. Thesis, Psychological Sciences, Nats. akad. ped. nauk Ukrainy, In-t psykholohii im. H.S. Kostiuka, Kyiv, Ukraine.
12. Novak, V.O. Perederii, V.V. and Miroshnikova, M.Yu. (2009), "Causes and ways to overcome conflicts in the organization", *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, vol. 30, pp. 89–92.
13. Ostapchuk, D. and Dubravska, N.M. (2017), "Ways to prevent and resolve organizational conflicts", *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii*, vol. 2, pp. 94–97.
14. Podolchak, N.Yu. Kovalchuk, H.R. and Podolchak, N.I. (2014), "Development of a strategy for resolving managerial conflicts in the activities of machine-building enterprises", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 797, pp. 126–134.

15. Podolchak, N.Yu. and Kovalchuk, H.R. (2015), *Menedzhment upravlinskykh konfliktiv u diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv* [Management of managerial conflicts in the activities of machine-building enterprises], Nats. un-t "Lvivska politekhnika", Vyd-vo Lviv. politekhniky, Lviv, Ukraine.
16. Sazonova, T.O. Shulzhenko, I.V. and Khavroniuk, V.Yu. (2020), "Conflict management as an important element of organizational culture of a modern organization", *Infrastruktura rynku*, vol. 47, pp. 101–105.
17. Pryimakova, Yu.A. (2019), "Structural-functional and organizational-management aspects of defining the essence of the concept of 'conflict'", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 27(2), pp. 44–48.
18. Tytarenko, L.M. and Zavallniuk, V.V. (2010), *Konfliktolohiia. Profilaktyka konfliktiv v orhanizatsiiakh: navch. posib.* [Conflictology. Prevention of conflicts in organizations: textbook], Odes. nats. yuryd. akad., Yurydychna literatura, Odesa, Ukraine.
19. Forsyth, D.R. (2010), *Group Dynamics*, 5th ed, Wadsworth, Cengage Learning, Belmont, CA, USA.
20. Mohd Darus, R.B. (2024), "Organizational conflict management in the digital era: Impact on performance", *International Journal of Business and Management Future*, vol. 8(1), pp. 11–19.
21. Omisore, B.O. and Abiodun, A.R. (2014), "Organizational conflicts: Causes, effects and remedies", *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, vol. 3(6), pp. 118–137.
22. Putnam, L.L. and Mumby, D.K. (2013), *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, 3rd ed, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, USA.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2025 р.