

А. Т. Клименко,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2927-7403>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.213

СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПІДПРИЄМСТВА-ДИСТРИБ'ЮТОРА

A. Klymenko,
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

SYSTEMIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN THE LOGISTICS
CHAINS OF A DISTRIBUTION ENTERPRISE

У статті розглянуто проблему організаційних конфліктів, що виникають у логістичних ланцюгах підприємства-дистриб'ютора внаслідок неузгодженості локальних цілей, планів і пріоритетів різних функціональних підрозділів. Визначено типові джерела міжпідроздільних суперечностей на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління, а також проаналізовано їхній вплив на ефективність дистрибуційної діяльності. Запропоновано типологізовану таблицю організаційних конфліктів за рівнями управління та побудовано блок-схему алгоритму їх врегулювання з урахуванням багатокритеріального підходу до прийняття рішень. Особливу увагу приділено формалізації локальних критеріїв підрозділів, використанню методів SWOT-аналізу, діаграми причинно-наслідкових зв'язків, Парето-аналізу, методу зважених оцінок, а також залученню логістичного координатора як фасилітатора внутрішньої взаємодії. У межах розробленого алгоритму обґрунтовано доцільність застосування компромісних і кооперативних стратегій урегулювання на основі моделі подвійної зацікавленості, а також представлено механізми впливу на уподобання сторін конфлікту через коригування системи мотивації та розширення множини альтернатив.

The article addresses the pressing issue of organizational conflicts arising within the logistics chains of distribution enterprises due to the misalignment of local objectives, resource constraints, differences in management approaches, and the lack of an effective coordination system among functional departments. Typical conflict situations at the strategic, tactical, and operational levels of management are analyzed, as they significantly affect key logistics performance indicators— such as service level, costs, speed, order fulfillment accuracy — as well as the degree of internal collaboration.

Based on identified patterns, a structured table of organizational conflicts is proposed, detailing their causes, participants, contradictions, and consequences, which enables a comprehensive assessment of each situation's destructive potential. To address internal contradictions, a conflict resolution algorithm is developed, incorporating stages such as identifying local departmental goals, applying SWOT analysis, Ishikawa cause-and-effect diagrams, generating a set of alternatives, and ranking decisions using multi-criteria evaluation and selection methods.

Special attention is given to the formalization of stakeholder preferences using decision-making criteria such as the Hurwicz criterion, the weighted sum method, and the "ideal point" principle, allowing for modeling departmental behavior and forecasting their actions in similar managerial situations. As part of the selected resolution strategy, the appointment of a logistics coordinator is proposed to ensure communication, alignment of actions, consistency of strategic priorities, and oversight of the implementation of agreed solutions.

The article also describes methods for influencing stakeholder preferences through the modification of employee motivation systems and the expansion of the set of available alternatives, which makes it possible to move from compromise to cooperation strategies. As a result, the proposed approach ensures a structured, iterative, adaptive, and analytically grounded resolution of organizational conflicts, contributing to internal consistency in logistics, improving the quality of managerial decisions, and strengthening the competitive position of the distribution enterprise in a dynamic market environment.

Ключові слова: організаційний конфлікт, логістичний ланцюг, міжфункціональна взаємодія, дистрибуція, багатокритеріальний аналіз, локальні цілі підрозділів, алгоритм врегулювання, логістичний координатор, мотиваційна система, стратегія співпраці.

Key words: organizational conflict, logistics chain, cross-functional interaction, distribution, multi-criteria analysis, local departmental goals, conflict resolution algorithm, logistics coordinator, motivation system, cooperation strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах ускладнення логістичних процесів і зростання взаємозалежності функціональних підрозділів підприємств-дистриб'юторів особливої актуальності набуває проблема організаційних конфліктів, що виникають унаслідок неузгодженості локальних цілей, планів і критеріїв ефективності. Такі конфлікти суттєво впливають на стабільність внутрішнього логістичного ланцюга, знижують оперативність постачань, підвищують витрати й можуть спричинити втрату клієнтів. Водночас у науковій літературі бракує системних підходів до формалізації процесу врегулювання міжпідроздільних конфліктів у логістиці на основі інтеграції інтересів, застосування багатокритеріального аналізу та адаптивного управління. Тому розробка алгоритмів і механізмів координації, які враховують взаємозв'язок локальних і стратегічних цілей, є важливим як з наукової, так і з прикладної точки зору завданням у сфері логістичного менеджменту та управління внутрішньоорганізаційними взаємодіями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростаючий інтерес наукової спільноти до проблематики організаційних конфліктів у діяльності підприємств, зокрема в контексті управлінських процесів, структурно-функціональної взаємодії та соціально-психологічних чинників. У напрямі дослідження методів управління конфліктами в організації виокремлюються праці таких авторів, як Г. С. Яремич, О. О. Карпенко, С. А. Назаренко, Н. Я. Петришин, Л. В. Шаульська,

А. Лавренюк, О. Цісецький, Ю. Д. Древаль, Т. О. Сазонова. Суттєву увагу в сучасних публікаціях приділено виявленню причин та детермінант виникнення конфліктних ситуацій у внутрішньоорганізаційному середовищі, що висвітлено в роботах А. І. Галяна, І. П. Потапюк, О. М. Помаз, Н. Ю. Подольчак, Н. Новікова, К. К. Арзуманян, В. В. Ровенська, Н. К. Назаров, Ю. А. Приймакова. Окрему групу становлять дослідження, у яких конфлікти розглядаються як чинник або індикатор необхідності управлінських змін та структурної трансформації: ці підходи знайшли відображення в публікаціях О. О. Гетьман, І. Б. Хома, Н. С. Куцай, С. М. Кучеренко, К. Б. Козак, Р. В. Стаднійчук, О. Бойко. Таким чином, наявна наукова база свідчить про актуальність тематики, її багатовимірність та потребу у подальшому розвитку прикладних рішень, зокрема в контексті логістичних систем та внутрішньоорганізаційної координації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка та обґрунтування системного підходу до врегулювання організаційних конфліктів у логістичних ланцюгах підприємства-дистриб'ютора шляхом формалізації локальних цілей підрозділів, застосування методів багатокритеріального аналізу та впровадження алгоритму координації управлінських рішень, що враховує стратегічні інтереси компанії та забезпечує ефективну міжфункціональну взаємодію.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з ключових передумов виникнення організаційних конфліктів на підприємствах оптової торгівлі є несумісність або розбіжність локальних цілей окре-

Таблиця 1. Типові організаційні конфлікти на підприємствах оптової торгівлі з характеристикою причин, учасників, протиріч та наслідків

Причина конфлікту	Підрозділи-учасники	Сутність протиріччя	Ймовірні наслідки конфлікту
Стратегічний рівень конфлікту			
Неконкурентоспроможна 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 конкурентоспроможності, 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
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 обліку логістичних витрат	Фінансів, транспорту, складу, маркетингу	Фінанси не отримують реальних даних щодо логістичних витрат для точного планування	Неможливість контролю витрат, 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 унеможливає 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
Простий транспорт 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
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
Простий транспорт 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 (варіанти)	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

мих структурних підрозділів, що беруть участь у формуванні та реалізації політики дистрибуції. Такі суперечності найчастіше проявляються на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управлінських рішень, де відсутність координації може призвести до затримок у постачанні, підвищення витрат або втрати клієнтів.

У таблиці 1 систематизовано типові організаційні конфлікти, що виникають на різних рівнях управління. Вона містить не лише опис основних причин конфліктів, а й перелік задіяних структурних підрозділів, суть внутрішньоорганізаційних протиріч, а також потенційні наслідки, що дозволяє комплексно оцінити характер логістичних розбіжностей та їх вплив на діяльність підприємства.

Проблематика невідповідності або конфлікту цілей між структурними підрозділами в межах однієї організації залишається об'єктом постійної уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Усвідомлення того, що така розбіжність може істотно знижувати ефективність управління, спричинило формування низки інструментів і концепцій, покликаних узгодити дії різних служб у межах спільної стратегічної рамки. Одним із найбільш відомих рішень стала концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном [10], яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові цілі організації через систему стратегічних карт.

Крім того, вагомим внеском у вирішення цієї проблеми є модель "цілепокладання" (Management by Objectives, MBO), запропонована П. Друкером [6]. Вона передбачає встановлення чітко визначених цілей для кожного підрозділу, які узгоджуються з глобальними завданнями підприємства. Також доцільно згадати теорію агентських відносин (Agency Theory) [9], яка розглядає механізми вирівнювання інтересів власників і виконавців шляхом стимулювання, моніторингу та контрактного регулювання відповідальності.

У сучасних умовах дедалі частіше застосовується підхід інтегрованого планування ресурсів (Enterprise Resource Planning, ERP) [11], що сприяє синхронізації процесів і забезпеченню прозорості обміну інформацією між підрозділами. Значну роль також відіграють методи бізнес-процесного управління (BPM), які дозволяють координувати дії функціональних служб навколо створення цінності для кінцевого споживача [13].

Таким чином, за кожною з позицій функціональних підрозділів у конфліктних ситуаціях стоїть система цілей, яку можливо відобразити у вигляді одного чи кількох формалізованих показників — так званих локальних критеріїв оптимізації. У контексті теорії багатокритеріального прийняття рішень вони розглядаються як окремі (приватні) цілі, що відображають специфіку діяльності відповідного підрозділу.

Усвідомлення логіки прийняття рішень підрозділами на основі власних критеріїв дозволяє виявити потенційні точки перетину або суперечностей між ними. Це, у свою чергу, відкриває можливості для формування компромісних варіантів рішень, які враховують інтереси кожної сторони та сприяють зниженню напруження у внутрішньоорганізаційних взаємодіях.

Процес узгодження позицій сторін у межах організаційного конфлікту фактично зводиться до пошуку розв'язку задачі багатокритеріальної оптимізації, який задовольнить не лише окремі служби, а й відповідатиме стратегічним інтересам підприємства загалом.

Ефективну координацію у таких ситуаціях може забезпечити логістичний координатор, який виконує функцію фасилітатора взаємодії. Його завдання полягає у стимулюванні переходу учасників конфлікту до конструктивних стратегій — таких як "компроміс" або "співпраця", що передбачають взаємне врахування цілей і обмежень опонентів.

Ці стратегії є особливо актуальними в умовах високого ступеня взаємозалежності між функціональними службами у внутрішньому ланцюзі постачання підприємства. Саме множинність локальних інтересів та взаємозв'язків між підрозділами обумовлює потребу в застосуванні багатокритеріальних методів прийняття управлінських рішень як основи для досягнення внутрішньої узгодженості.

Вирішення організаційного конфлікту за цим підходом передбачає реалізацію низки послідовних дій, перелік яких подано нижче та схематично відображено на рисунку 1.

Блок-схема алгоритму врегулювання організаційних конфліктів відображає послідовність етапів — від виявлення конфлікту до моніторингу результатів — що забезпечують системне розв'язання функціональних розбіжностей. Кожен крок логічно пов'язаний з наступним таким чином, щоб максимально врахувати інтереси всіх підрозділів і досягти узгодженого рішення.

1. Виявлення та класифікація конфлікту. Першим кроком є фіксація факту конфлікту між підрозділами та визначення його характеристик. Необхідно з'ясувати, які структурні підрозділи залучені і на якому рівні виникла проблема (стратегічному, тактичному чи оперативному). Класифікація конфлікту (за типом, причинністю, масштабом) дозволяє обрати подальший підхід до аналізу та вирішення. Виявивши сутність розбіжностей, керівництво переходить до з'ясування мотивів сторін конфлікту.

2. Визначення локальних цілей підрозділів (їхніх "приватних" критеріїв). На цьому етапі кожен залучений підрозділ формулює свої локальні цілі та критерії, яких він прагне досягти. Часто організаційні конфлікти обумовлені несумісністю цілей — наприклад, відділ продажів орієнтується на максимальну швидкість обслуговування клієнтів, тоді як логістика фокусується на мінімізації витрат. Тому важливо чітко визначити, які показники є пріоритетними для кожної сторони. Усвідомлення цих приватних критеріїв допомагає зрозуміти джерело протиріччя і стає основою для подальшого аналізу. Логіка переходу: після того, як конфлікт зафіксовано, з'ясовують корінні інтереси сторін, щоб надалі шукати рішення, яке врахує ці інтереси.

3. SWOT-аналіз або аналіз причинно-наслідкових зв'язків (діаграма "Fishbone"). Далі проводиться поглиблений аналіз конфлікту. Можна застосувати SWOT-аналіз — для оцінки сильних і слабких сторін ситуації та зовнішніх можливостей/загроз, пов'язаних із конфліктом [8]. Це дозволяє зрозуміти стратегічний контекст: наприклад, які внутрішні процеси сприяють конфлікту



Рис. 1. Блок-схема алгоритму врегулювання організаційних конфліктів, пов'язаних із логістичною діяльністю підприємства-дистриб'ютора

(слабкості) та які зовнішні фактори тиснуть (загрози). Альтернативно (або доповнювально) застосовується причинно-наслідковий аналіз методом діаграми Ішкави (Fishbone). Діаграма "Fishbone" допомагає виявити та наочно відобразити першопричини проблеми, розклавши її на категорії факторів [3]. Такий аналіз висвітлює, чому виник конфлікт: наприклад, чи причина в неузгоджених бізнес-процесах, обмежених ресурсах, людському факторі тощо. Логіка переходу: зрозумівши кореневі причини конфлікту та контекст (через SWOT чи Fishbone), можна переходити до генерування варіантів його вирішення.

4. Формування множини альтернатив та їх ранжування. На основі проведеного аналізу розробляється множина можливих рішень (альтернатив) для врегулювання конфлікту. Учасники генерують варіанти дій, які можуть усунути протиріччя, з урахуванням локальних цілей всіх сторін. Потім альтернативи оцінюються і ранжуються за пріоритетністю. Для цього доцільно використати методи багатокритерійного оцінювання: наприклад, метод Парето або зважене оцінювання. Pareto-аналіз дозволяє виокремити ключові рішення, що дають максимальний ефект: за правилом 80/20 слід зосередитися на тих 20% причин або дій, які забезпечать 80% результату [1]. Іншими словами, аналізуються всі фактори ситуації, після чого вони ранжуються, щоб виділити кілька найважливіших — саме на них і варто сконцентрувати зусилля при виборі рішення. Доповнювати аналіз можна методами зваженої оцінки (наприклад, побудовою рішення-матриці): кожна альтернатива оцінюється за низкою критеріїв з певними вагами, що дає об'єктивну картину пріоритетності [2]. Логіка переходу: в результаті цього кроку обирається оптимальна (або кілька найкращих) стратегія вирішення, яку слід впровадити. Далі постає питання координації виконання обраного рішення.

5. Формалізація уподобань сторін та виявлення критеріїв вибору. На даному етапі врегулювання організаційного конфлікту здійснюється формалізоване представлення переваг кожної із зацікавлених сторін — структурних підрозділів підприємства, залучених до конфліктної ситуації, а також особи, що приймає рішення (ОПР) від імені організації в цілому. Метою цього етапу є встановлення, якими саме критеріями або комбінацією критеріїв керуються сторони при виборі тієї чи іншої альтернативи, а також перевірка можливості опи-

су таких уподобань засобами багатокритеріальної оптимізації.

Формалізація уподобань передбачає аналітичне моделювання поведінки кожного учасника конфлікту на основі множини доступних альтернатив рішень. Зокрема, проводиться співвіднесення реального або прогнозованого вибору учасника із низкою математичних критеріїв прийняття рішень: мінімаксного критерію (Wald's criterion), критерію "ідеальної точки", критерію Гурвіца, методу зваженої суми тощо. Якщо вибір, здійснений підрозділом у заданій ситуації, узгоджується з результатами, що їх дає відповідний критерій, то цей критерій може вважатися придатним для репрезентації раціонального вибору цієї сторони. Така відповідність слугує основою для побудови моделей поведінки функціональних підрозділів у майбутніх конфліктних ситуаціях.

Особливої уваги потребують ті критерії, які вимагають додаткових параметрів. Наприклад, критерій Гурвіца, що поєднує песимістичну (мінімаксну) та оптимістичну (максимаксну) оцінки, вимагає визначення коефіцієнта песимізму (?), що відображає рівень обережності підрозділу. Аналогічно, метод зваженої суми вимагає встановлення ваги для кожного приватного критерію — таких, як час виконання процесу, рівень витрат, точність виконання замовлення тощо. Ці ваги визначаються на основі статистичних даних, експертних оцінок або в результаті аналітичної оцінки пріоритетів підрозділів.

Процедура формалізації уподобань дозволяє: аналітично відобразити логіку вибору кожного підрозділу; виявити ступінь конфліктності позицій сторін у конкретній ситуації; змодельовати вибір кожної сторони в майбутніх конфліктах, використовуючи наявні критерії та їх параметри.

6. Залучення логістичного координатора. Перш ніж реалізовувати вибране рішення, важливо призначити відповідального координатора (наприклад, менеджера з логістичної координації), який об'єднає зусилля різних підрозділів. Логістичний координатор відіграє роль посередника та єдиного центру відповідальності за впровадження рішення. Він забезпечує, щоб всі сторони діяли узгоджено, мали спільне розуміння цілей та обов'язків. Залучення такої фігури допомагає подолати внутрішні "silo" (організаційне ізолювання) між підрозділами, налагодити комунікацію та загальну стратегію дій [4]. Логіка переходу: після вибору напряду вирішення призначений координатор бере під контроль процес його реалізації, знімаючи організаційні протиріччя та забезпечуючи інтегроване впровадження рішення всіма учасниками.

7. Застосування компромісних або кооперативних стратегій врегулювання. На етапі безпосереднього врегулювання конфлікту сторони, за підтримки координатора, обирають стиль взаємодії, керуючись моделлю подвійної зацікавленості. Ця двомірна модель (відомі стилі Томаса-Кілманна) балансує асертивність (орієнтацію на власні інтереси) та кооперативність (орієнтацію на інтереси іншої сторони) [12]. Найбільш продуктивними в організаційному конфлікті є компроміс або співробітництво (кооперація). Компромісна стратегія передбачає взаємні поступки — кожна сторона частково

во жертвує своїми вимогами, щоб досягти прийнятного рішення, яке лише частково задовольняє інтереси обох сторін [14]. Це доцільно, коли час обмежений або ресурси необхідно розподілити порівну. Кооперативна стратегія (співробітництво), навпаки, прагне знайти win-win рішення, що максимально врахує потреби всіх учасників конфлікту [5]. Співробітництво вимагає відкритого обміну інформацією, креативності та готовності сторін працювати спільно над новим рішенням. Обраний стиль врегулювання має відповідати ситуації: якщо є можливість і довіра — варто прагнути співробітництва; якщо ресурсів бракує або розбіжності не критичні — може вистачити компромісу. Логістичний координатор спрямовує сторони до конструктивної стратегії, уникаючи деструктивних підходів (таких як суперництво чи ухилення). Логіка переходу: завдяки застосуванню правильних стратегій поведінки конфлікт досягає стадії розв'язання — сторони домовляються про конкретний план дій.

У разі, якщо після застосування критеріїв до актуальних показників альтернативних рішень стає очевидним, що учасники конфлікту обирають різні альтернативи, тобто їхні позиції залишаються неузгодженими, необхідно здійснити подальші дії для врегулювання суперечностей. У таких випадках доцільно застосувати одну або обидві з наведених груп методів вирішення конфлікту: методи впливу на критерії вибору (уподобання) сторін та методи розширення множини доступних альтернатив.

1. Методи впливу на уподобання функціональних підрозділів

Ця група методів орієнтована на те, щоб змінити мотиваційне середовище учасників конфлікту таким чином, аби кожен підрозділ добровільно віддав перевагу тій альтернативі, яка є оптимальною для всієї організації. Йдеться не про примус до компромісу, а про створення умов, у яких власний раціональний вибір кожної сторони збігатиметься зі стратегічними інтересами компанії.

Центральним інструментом у цьому випадку є переналаштування параметрів системи мотивації персоналу, що бере участь у конфліктній взаємодії. Зокрема, це може включати: коригування співвідношення преміальних і штрафних санкцій, що впливає на вагу песимістичних сценаріїв у рамках критеріїв типу Гурвіца; зміну вагових коефіцієнтів ключових показників ефективності (KPI), які використовуються у змінній частині оплати праці, що впливає на вагу критеріїв у методах зваженого оцінювання альтернатив.

У практичному вимірі це означає, що для кожного підрозділу необхідно зменшити вплив (вагу) тих показників, які переоцінюють вузькі локальні цілі, і підвищити вагомість тих, які відображають вплив підрозділу на ефективність роботи суміжних функціональних служб. Таким чином, формується перехресна відповідальність, яка мотивує до узгодження дій у межах внутрішнього логістичного ланцюга.

Важливим принципом є мінімальність інтервенції: коригування параметрів має бути достатнім лише настільки, щоби змінити вибір сторони на користь організаційно доцільного рішення, але не викликати відторгнення змін. Це особливо актуально для збереження стабільності у колективі та мінімізації опору персоналу.

Для визначення оптимальних значень змін у вагах критеріїв можуть застосовуватись методи прямого пелюбору з заданим кроком. У випадках, коли існує декілька можливих комбінацій, рекомендовано використувати метод аналізу ієрархій (АНР), що дозволяє вибрати найсистемніший варіант переналаштування пріоритетів. Такі зміни мають бути сумісними із загальною збалансованою системою показників (BSC), що використовується на підприємстві, забезпечуючи внутрішню узгодженість усіх управлінських рішень.

Таким чином, ця група методів фактично реалізує модифікований варіант стратегії "компромісу", де рішення узгоджується не шляхом поступок, а через адаптацію мотиваційної архітектури до стратегічних цілей компанії.

2. Методи розширення множини альтернатив. Друга група методів покликана доповнити попередню, розширюючи межі можливого рішення за рахунок збільшення кількості або якості альтернатив, серед яких можуть бути досягнуті взаємоприйнятні варіанти. Це відповідає логіці стратегії "співпраці" (інтеграції), де сторони не лише узгоджують існуючі позиції, а й спільно формують нові, вигідніші для обох рішень.

Цей підхід вперше був системно обґрунтований Мері Паркер Фоллетт, яка наголошувала, що ефективне розв'язання конфліктів можливе лише за умов "розкладання" вимог та інтересів сторін на складові й подальшої інтеграції ключових цілей у нове спільне бачення рішення. У межах її концепції інтеграція розглядається як творчий процес, в якому сторони, через діалог, віднаходять глибші, менш суперечливі мотиви, приховані за первинними позиціями, що на перший погляд здаються взаємовиключними [7].

У сучасному управлінні ця ідея реалізується через: реструктуризацію або комбінування існуючих альтернатив; введення інноваційних варіантів, що раніше не розглядалися через брак комунікації чи уявлення про інтереси іншої сторони; створення гібридних або проміжних варіантів, які враховують ключові критерії всіх учасників конфлікту.

Методи розширення альтернатив дозволяють перейти від конфлікту як дилеми ("або — або") до пошуку третього рішення — виграшного для всіх сторін.

Загалом обидві групи методів — впливу на уподобання та розширення альтернатив — є взаємопов'язаними і можуть застосовуватись як поєднано, так і паралельно, в залежності від ступеня конфліктності ситуації та відкритості сторін до переговорів. Їх ефективне застосування дозволяє підвищити рівень інтеграції функціональних підрозділів підприємства та забезпечити прийняття обґрунтованих і взаємовигідних логістичних рішень.

8. Ухвалення, формалізація та впровадження рішення. Досягнувши домовленості щодо оптимального варіанту, керівництво офіційно ухвалює рішення. На цьому кроці важливо зафіксувати прийняте рішення документально (наказом, протоколом наради тощо), чітко визначивши хто, що і в які терміни робить для реалізації. Формалізація забезпечує прозорість і підзвітність: всі підрозділи отримують єдине розуміння затвердженого плану. Після цього рішення переходить у фазу впровадження — виконуються практичні дії згідно з узгодже-

ними заходами. Наприклад, можуть бути переглянуті операційні процедури, переналаштовані графіки поставок, змінені показники оцінки роботи тощо — залежно від характеру конфлікту та обраного способу врегулювання. Логістичний координатор контролює виконання, координує міжвіддільні кроки і вирішує дрібні робочі суперечності, що виникають у процесі реалізації. Логіка переходу: після того як рішення прийнято і запущено в дію, необхідно оцінити його ефективність — цим займається наступний етап.

9. Моніторинг результатів та коригування на основі зворотного зв'язку. Завершальний блок алгоритму — моніторинг впровадженого рішення в дії. На цьому етапі збирається зворотний зв'язок від усіх залучених сторін і аналізуються ключові показники логістичної діяльності (рівень сервісу, витрати, час виконання процесів тощо) після реалізації заходів врегулювання. Мета — визначити, чи вдалося усунути першопричину конфлікту і наскільки рішення задовольнило локальні цілі підрозділів. Якщо конфлікт успішно врегульований (показники покращилися, а сторони задоволені компромісом) — процес можна вважати завершеним. У випадку, коли зворотний зв'язок виявляє недоліки або нові напруження (конфлікт не повністю вирішено), передбачено коригування: повернення до відповідних попередніх етапів алгоритму. Залежно від ситуації, може знадобитися перегляд обраної альтернативи (повторно використати напрацьований раніше ранжований список рішень, обравши наступний варіант) або додатковий аналіз причин, якщо спливали нові обставини. Таким чином, алгоритм має ітеративний характер: на основі зворотного зв'язку цикл аналізу і врегулювання може повторюватися, поки конфлікт не буде остаточно залагоджено. Логіка завершення: коли показники свідчать, що цілі підрозділів узгоджені, а негативні наслідки усунуто — організаційний конфлікт вважається врегульованим, і підприємство може функціонувати злагоджено надалі, спираючись на отриманий досвід.

Представлена блок-схема забезпечує структурований підхід до вирішення організаційних конфліктів у сфері дистрибуції. Послідовність кроків — від виявлення проблеми до контролю виконання рішення — дозволяє системно врахувати інтереси різних функцій підприємства. Застосування аналітичних інструментів (SWOT, Ishikawa), методів оцінювання альтернатив (Парето, зважені критерії), призначення координатора та вибір конструктивної стратегії поведінки (компроміс чи співробітництво) створюють умови для прозорого й ефективного врегулювання конфлікту. Такий алгоритм мінімізує деструктивний вплив розбіжностей між відділами і сприяє досягненню спільних дистрибуційних цілей компанії. В результаті, конфлікт трансформується з загрози для цілісності бізнес-процесів на можливість поліпшення внутрішньої координації, підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження було доведено, що організаційні конфлікти, що виникають між функціональними підрозділами підприємства-дистриб'ютора в межах

логістичного ланцюга, мають системний характер і можуть суттєво знижувати ефективність управління дистрибуційними процесами. Основними причинами таких конфліктів є несумісність локальних цілей, відсутність координації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, а також недосконалість обліку логістичних витрат і прогнозування попиту. Запропонована блок-схема алгоритму врегулювання конфліктів дозволяє систематизувати процес прийняття управлінських рішень за участі всіх зацікавлених сторін. Особливе значення надається етапам формалізації локальних критеріїв підрозділів, застосуванню багатокритеріальних методів оцінювання альтернатив, а також залученню логістичного координатора як фасилітатора взаємодії.

Застосування компромісних і кооперативних стратегій врегулювання, адаптація мотиваційної архітектури до стратегічних цілей компанії та розширення множини управлінських альтернатив створюють умови для трансформації конфліктів із деструктивних у продуктивні. Це сприяє посиленню внутрішньої координації між підрозділами, зниженню витрат і підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Важливо, що описаний підхід має ітеративний характер і може бути адаптований до змін зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних умов. Таким чином, системне управління організаційними конфліктами в логістичних ланцюгах підприємства виступає ключовим чинником досягнення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності дистрибуційної діяльності.

Література:

1. 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.
2. 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.
3. Brassard M., Ritter D. The Memory Jogger 2: Tools for Continuous Improvement and Effective Planning. Salem, NH: GOAL/QPC, 2010. 214 p.
4. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 276 p.
5. 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.
6. Drucker P.F. The Practice of Management. New York: Harper Business, 2006. 416 с.
7. 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, 1940, pp. 30—49.
8. Hill C.W.L., Jones G.R., Schilling M.A. Strategic Management: Theory: An Integrated Approach. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 528 p.
9. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. 1976. 3 (4). pp. 305—360.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 с.
11. Monk E., Wagner B. Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation. Boston: Cengage Learning, 2008. 272 с.
12. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Mountain View, CA: CPP, Inc., 2007. 12 p.
13. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer, 2012. 420 с.
14. Wilmot W.W., Hocker J.L. Interpersonal Conflict. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2022. 432 p.

References:

1. Kovalchuk, T.M. (2023), Stratehichnyi analiz [Strategic analysis], 2nd ed, Chernivetskyi natsionalnyi universytet im. Yu. Fedkovycha — Ruta, Chernivtsi, Ukraine.
2. Mazko, O.H. (2023), "Weighted assessment of the impact level of bounded disturbances on the quality of descriptor discrete control systems", Problemy upravlinnia ta informatyky, vol. 2023, no. 1, pp. 59—72.
3. Brassard, M. and Ritter, D. (2010), The Memory Jogger 2: Tools for Continuous Improvement and Effective Planning, GOAL/QPC, Salem, NH, USA.
4. Christopher, M. (2016), Logistics & Supply Chain Management, 5th ed, Pearson Education Limited, Harlow, UK.
5. Deutsch, M. Coleman, P.T. and Marcus, E.C. (2014), The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, 3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
6. Drucker, P.F. (2006), The Practice of Management, Harper Business, New York, NY, USA.
7. Follett, M.P. (1940), "Constructive Conflict", Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper & Brothers, New York, USA, pp. 30—49.
8. Hill, C.W.L. Jones, G.R. and Schilling, M.A. (2020), Strategic Management: Theory: An Integrated Approach, 13th ed, Cengage Learning, Boston, MA, USA.
9. Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, vol. 3, no. 4, pp. 305—360.
10. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
11. Monk, E. and Wagner, B. (2008), Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation, Cengage Learning, Boston, MA, USA.
12. Thomas, K.W. and Kilmann, R.H. (2007), Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), CPP, Inc., Mountain View, CA, USA.
13. Weske, M. (2012), Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures, Springer, Berlin, Germany.
14. Wilmot, W.W. and Hocker, J.L. (2022), Interpersonal Conflict, 10th ed, McGraw-Hill Education, New York, NY, USA.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025 р.