

ВІДГУК

офіційного опонента Васильєвої О.О. на дисертаційну роботу Климєнка Аркадія Тимофійовича на тему «Управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції», що представлена на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – управління та адміністрування за спеціальністю 073 – менеджмент.

Відгук підготовлено на підставі ознайомлення з дисертаційною роботою, науковими публікаціями здобувача та матеріалами, які свідчать про апробацію й практичне використання результатів дослідження.

Актуальність теми дослідження.

Сьогодні дистрибуція перетворилася на один із фундаментальних елементів успішного бізнесу. Саме вона визначає, наскільки швидко й безперебійно компанія може доставити товар споживачеві, а отже – і те, чи зможе підприємство втриматися у конкурентній боротьбі. Та разом із розвитком бізнесу, ускладненням внутрішніх процесів і постійним зростанням очікувань клієнтів виникає інша проблема – накопичення конфліктів усередині організації. Вони порушують гармонію взаємодії між відділами, гальмують прийняття рішень і нерідко стають причиною втрати ефективності.

Варто пам'ятати, що конфлікт у дистрибуційній системі – це не просто непорозуміння між працівниками. Це відображення дисбалансу в структурі управління, дефіциту інформації, боротьби за ресурси. Якщо ці суперечності не усунути вчасно, вони здатні перерости у масштабні проблеми, які підривають роботу всієї логістичної мережі.

Однак, правильно організоване управління конфліктами може дати зворотний ефект – стати поштовхом до оновлення процесів, впровадження інновацій та підвищення командної згуртованості. Климєнко А.Т. у своїй роботі дотримується саме такого підходу, наголошуючи на важливості координації логістичних процесів та оптимізації управлінських рішень. Ця дослідницька праця не лише відображає актуальні виклики, а й пропонує практичні рішення, корисні для розвитку сучасних підприємств.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами.

Представлене дисертаційне дослідження виконано в межах пріоритетних векторів розвитку вітчизняної науки та освіти, орієнтованих на забезпечення операційної ефективності, організаційної синергії та продуктивності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальність дослідження підтверджується тим, що воно повністю узгоджується з державними стратегіями – від модернізації фінансового сектору та залучення інвестицій до планів оновлення малого й середнього бізнесу та європейських промислових орієнтирів. Наскрізним мотивом усіх досліджуваних документів виступає теза про необхідність вдосконалення організаційної взаємодії та підвищення ефективності управління конфліктами. Тематика роботи логічно доповнює дослідження, які вже ведуться на

університетських кафедрах та в наукових інститутах, що займаються логістикою, менеджментом і оптимізацією бізнес-процесів. У центрі уваги – розвиток логістичних систем, підвищення продуктивності, адаптація компаній до змін. Практична значущість отриманих результатів полягає в їх внеску до наукових розробок, що мають на меті удосконалити організаційну взаємодію, знизити рівень ризиків та посилити конкурентоспроможність підприємств дистрибуторської галузі.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові ідеї, представлені в дисертації, вирізняються продуманістю й переконливістю. Автору вдалося вибудувати логічну систему доказів завдяки чіткій постановці завдання та комплексному підходу до дослідження. У роботі поєднано різні методи аналізу, моделі оптимізації та сучасні інструменти, які сьогодні використовують у компаніях для удосконалення їхніх бізнес-процесів. Достовірність висновків підтверджується не лише теоретично. Отримані результати зіставлені з напрацюваннями українських і зарубіжних дослідників, а створені автором алгоритми та рекомендації були перевірені на практиці – у реальних умовах діяльності підприємств, що працюють у сфері дистрибуції. Це свідчить про їхню прикладну цінність і реальну ефективність.

Оцінка змісту роботи та повнота викладення положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях.

Представлена дисертація вирізняється повнотою та чіткістю структури, що охоплює вступ, три основні розділи, підсумкові висновки, розгорнутий список літератури та комплекс додатків. Обсяг роботи, що перевищує 150 сторінок, свідчить про значну увагу автора до опрацювання проблематики. Наявність значної кількості допоміжних матеріалів – схем, аналітичних таблиць, графічних моделей і практичних додатків – створює враження всебічної підготовленості тексту дисертації та глибини пропонованих підходів. Стиль викладу характеризується системністю, логічною впорядкованістю та точністю формулювань, що забезпечує його високий академічний рівень.

У першому розділі автор здійснює комплексне вивчення природи внутрішніх суперечностей у діяльності підприємств. Ґрунтовний аналіз історичних підходів до трактування конфлікту дозволяє продемонструвати, як зміни в економічному мисленні вплинули на розуміння ролі конфлікту в розвитку організацій. Особливу увагу приділено чинникам, що створюють передумови для виникнення суперечностей між підрозділами, а також механізмам, за допомогою яких середовище підприємства може стимулювати або зменшувати напруженість у командах. Важливим є обґрунтування полікаузальності конфліктів та їхнього системного характеру.

Другий розділ демонструє перехід від теоретичного аналізу до утворення нової методологічної платформи для координації роботи компанії. Автор формує концептуальну модель логістичної взаємодії, яка включає визначення координуючого центру, розумний розподіл відповідальності між учасниками процесу, інформаційне забезпечення та застосування дієвих

методів розв'язання конфліктів. Особливо цінною є інтеграція різних управлінських концепцій у єдину логіку, що дозволяє створити алгоритм прийняття управлінських рішень за умов множинності критеріїв. Такий підхід відображає високий рівень методологічної підготовки дослідника.

У третьому розділі автор зосереджується на інструментах практичного застосування отриманих результатів. Розроблена модель GSCF адаптована до особливостей дистрибуційних підприємств, що функціонують в умовах складної багаторівневої взаємодії. Представлено класифікацію типових проблем у внутрішньому управлінні та запропоновано способи їх вирішення через уточнення відповідальності та оптимізацію взаємозв'язків між підрозділами. Рекомендації розділу носять практичний характер і можуть бути застосовані для реального вдосконалення роботи компаній логістичної сфери.

У підсумковій частині роботи узагальнено отримані результати, що дозволяє стверджувати про значний науковий та прикладний внесок автора. Теоретичний аспект полягає у систематизації знань про природу організаційних конфліктів і розробці нових підходів до їх регулювання. Практична ж цінність підтверджується можливістю впровадження запропонованих методик у діяльність підприємств, що працюють у середовищі підвищеної конфліктності. Апробація результатів відбулася через публікації у фахових виданнях та участь у конференціях, що забезпечило верифікацію основних положень дисертації.

Загалом дисертаційна робота демонструє ознаки завершеного та якісно виконаного наукового дослідження, яке повністю відповідає обраній темі й пропонує результати, що мають суттєве значення для теоретичних розробок та практичного впровадження.

Значення роботи для науки, практики та суспільства.

Дисертаційна робота Клименка А.Т. – це не просто академічний текст, а фактично масштабна спроба переосмислити те, як підприємства дистрибуційної сфери взаємодіють усередині себе, як вони долають суперечності та як можуть використати внутрішні протиріччя для власного розвитку. Автор пропонує цілісне бачення того, як підприємства можуть перейти від «вогнегасіння» конфліктів до системного управління ними, перетворивши їх на інструмент зростання.

У межах дослідження суттєво вдосконалено:

- **підхід до логістичної взаємодії між підрозділами**, де під координацією розуміється не лише узгодження потоків робіт, а глибокий процес вирівнювання інтересів, очікувань і відповідальностей. Автор формує багатоелементну схему: від визначення тих, хто координує процеси, до побудови інформаційних каналів та вибору інструментів конструктивного діалогу;

- **алгоритм розв'язання конфліктів**, який розглядається як складна система, що використовує напрацювання різних управлінських концепцій. У роботі інтегровано підходи, які раніше існували окремо: цільове управління, процесний підхід, агентська теорія, обмежувальні концепції та навіть методи

творчого пошуку. Усе це створює багатовимірний механізм опрацювання конфліктних ситуацій;

– **оновлену модель GSCF**, яка, на відміну від класичних варіантів, чітко структурує відповідальність учасників процесу. Завдяки цьому підприємство отримує інструмент для підвищення узгодженості дій та прозорості порядку виконання замовлень.

Особливого розвитку набули й теоретичні питання. Автор демонструє, що конфлікт – не завжди загроза, а подекуди – поштовх до оновлення. Розмежовуючи позитивні й негативні ефекти, він показує, як внутрішні суперечності можуть виконувати роль каталізатора змін. Модель полікаузальності, яку він пропонує, дозволяє не шукати одну «крайню» причину, а розглядати цілу мережу факторів – від психологічних і комунікаційних до структурних.

Окремим блоком описано **механізми багатокритеріального вибору**, що допомагають керівникам приймати рішення, базуючись не на інтуїції, а на зваженому аналізі параметрів, сценаріїв та можливих наслідків. Це особливо важливо в умовах складних виробничих систем, де одна помилка може вплинути на всю організацію.

Головна наукова цінність роботи полягає у створенні масштабного інтегрованого підходу, який об'єднує в собі інструменти різного походження та дозволяє управляти конфліктами не реактивно, а стратегічно.

Практична складова дослідження проявляється в тому, що всі розроблені інструменти можуть бути впроваджені практично безпосередньо: від удосконалення взаємодії підрозділів до скорочення операційних витрат і підвищення продуктивності.

Суспільна цінність роботи полягає не лише в економічному ефекті. Ідеться також про зміну управлінської культури: про формування середовища, де суперечки стають не приводом для розколу, а можливістю для розвитку. Це прямо узгоджується з європейським баченням менеджменту та сприяє інтеграції українських підприємств у ширший економічний простір.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

У процесі уважного перегляду дисертації та перевірки всіх використаних матеріалів з'ясовано, що автор добросовісно дотримався правил академічної культури. У тексті немає ознак неправомірного копіювання, прихованого використання чужих ідей чи некоректного оформлення цитат. Усі джерела наведені коректно, а посилання відповідають фактичним матеріалам.

Варто підкреслити, що представлені результати не тільки відзначаються самостійністю їх отримання, а й мають помітний рівень новизни: автор пропонує власні підходи, моделі та висновки, які не дублюють існуючі напрацювання інших дослідників. Ця оригінальність підтверджується й науковими публікаціями, де ключові положення дослідження були апробовані, обговорені та отримали позитивну оцінку наукової спільноти.

Дискусійні положення. Зазначені нижче зауваження не знижують наукового рівня та загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

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

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

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

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

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

Загальний висновок щодо дисертаційної роботи

Дисертаційна робота виконана на високому професійному рівні, з дотриманням норм академічного стилю та логічної послідовності викладу. Автор демонструє системне бачення проблеми, уміння поєднувати різні підходи та методи, а також здатність до аналітичного мислення. Результати, отримані під час дослідження, мають виражений елемент новизни: запропоновані моделі та підходи до налагодження внутрішніх відносин у дистрибуційних компаніях здатні підвищити ефективність управлінських процесів. Подані зауваження стосуються радше окремих технічних моментів і не впливають на концептуальний зміст роботи.

Уся структура дослідження створює враження завершеного й цілісного проєкту, у якому теоретичні положення поєднані з практичними рекомендаціями, а висновки чітко підтверджені проведеними розрахунками та аналізами. Робота становить науковий інтерес і може бути корисною для управлінців, аналітиків та фахівців, що працюють у сфері логістики та дистрибуції.

Беручи до уваги дотримання Клименком Аркадієм Тимофійовичем вимог нормативних документів МОН України (наказ № 40 від 12.07.2017) та Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022, а також значимість розв'язаної науково-практичної проблеми й запропоновану автором концепцію оптимізації управління внутрішніми конфліктами, вважаю, що здобувач повністю заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
декан факультету бізнес-технологій та економіки
Національного університету
«Запорізька політехніка»

Олена ВАСИЛЬЄВА