

ВІДГУК

рецензента Касьяненко Л.В. на дисертаційну роботу Клименка 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 складено на основі вивчення дисертації, опублікованих здобувачем наукових праць, а також матеріалів, що підтверджують практичну реалізацію отриманих результатів у діяльності підприємств дистрибуційної сфери.

Актуальність обраної теми дослідження.

Галузь розподілу продукції в сьогodнішніх реаліях перетворюється на один із найважливіших факторів, що гарантують результативність роботи компаній, оскільки саме вона створює фундамент для ланцюгів поставок і визначає ступінь здатності бізнесу конкурувати на ринку. Проте зростання обсягів операційної діяльності, ускладнення побудови організації, підвищені очікування клієнтів та безперервні коливання у зовнішньому оточенні призводять до появи конфліктів всередині організації, які шкідливо позначаються на узгодженості функціонування різних відділів і на підсумкові показники роботи.

Конфліктні ситуації у системах розподілу являють собою не просто питання стосунків між працівниками, а й результат суперечностей у структурі, інформаційних потоках та розподілі ресурсів, які за відсутності належного розв'язання можуть перетворитися на суттєві порушення в роботі організації. Разом із тим сучасні наукові концепції наголошують, що при вмілому керуванні конфліктна ситуація здатна стати стимулом для розвитку, джерелом нових ідей та покращення внутрішньої співпраці між підрозділами.

Саме через це створення дієвих способів керування конфліктами всередині організації у сфері розподілу на засадах логістичної узгодженості та оптимізації за багатьма критеріями становить надзвичайно актуальне наукове та прикладне завдання. Дисертаційне дослідження Клименка А.Т. цілком відповідає нагальним потребам сучасного підприємницького середовища, а його висновки мають суттєву вартість як для розвитку управлінської теорії, так і для вдосконалення практичних аспектів керування підприємствами.

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

Дисертаційне дослідження здійснювалося відповідно до пріоритетних векторів розвитку наукової та освітньої діяльності України у сфері управління та адміністрування, які безпосередньо стосуються підвищення результативності роботи підприємств та забезпечення їхньої спроможності конкурувати в умовах цифрових перетворень в економіці. Предмет дослідження узгоджується із завданнями, визначеними у Стратегії розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція, Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової

трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, а також Європейській промисловій стратегії (EU Industrial Strategy), де значна увага приділяється вдосконаленню організаційної взаємодії та керуванню конфліктними ситуаціями.

Виконане дослідження відповідає планам науково-дослідної діяльності профільних кафедр та інституцій, які провадять наукові дослідження у галузях логістики, менеджменту та бізнес-процесів. Зокрема, воно гармонійно поєднується із науковими напрямками, що стосуються розвитку логістичних систем, підвищення ефективності бізнес-процесів та керування організаційними трансформаціями на підприємствах. Отримані результати природним чином вписуються у наукові програми, присвячені питанням оптимізації внутрішньої співпраці в організаціях, управління ризиковими факторами та забезпечення стійкості підприємств у галузі розподілу продукції.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові твердження, викладені в дисертаційній роботі, характеризуються значним ступенем обґрунтованості та чіткою логічною структурою. Такий результат досягнуто завдяки правильному формулюванню проблематики дослідження, всебічному застосуванню загальнонаукових і спеціалізованих дослідницьких методів, використанню методів оптимізації за множинними критеріями, логістичних моделей та сучасних інструментів управління бізнес-процесами. Вірогідність отриманих висновків підтверджується через співставлення здобутих результатів із науковими доробками провідних вітчизняних та міжнародних учених, узгодженістю теоретичних положень із практичними досягненнями, а також перевіркою розроблених алгоритмів і практичних рекомендацій у реальній діяльності підприємств, що працюють у сфері розподілу продукції. Цілісність методологічного апарату та ретельна верифікація результатів забезпечують високу науково-практичну цінність дослідження та підтверджують його відповідність сучасним вимогам до дисертаційних робіт.

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

Дисертаційне дослідження виконано у відповідності до усталеної академічної структури, що передбачає наявність вступної частини, трьох змістовних розділів, узагальнюючих висновків, переліку використаних джерел та системи додатків. Сукупний обсяг роботи перевищує 150 сторінок, що забезпечує ґрунтовне розкриття тематики. Текст супроводжується великою кількістю графічних матеріалів — таблиць, діаграм, схем і рисунків, які не лише ілюструють ключові теоретичні положення, а й підтверджують прикладні результати дослідження. Виклад здійснено в академічному стилі з дотриманням термінологічної точності, логічної структурованості та змістовної послідовності.

Перший розділ присвячено глибокому аналізу природи організаційних суперечностей та їхніх проявів у діяльності підприємств. Автор зосереджується на еволюції наукових поглядів на конфліктну взаємодію — від

трактування конфлікту як відхилення або збою до сучасного бачення його як закономірного і потенційно конструктивного механізму розвитку організації. У роботі систематизовано класифікацію причин виникнення внутрішніх протиріч, розкрито принцип їх багатофакторного походження та визначено вплив середовища підприємства на підвищення конфліктності в логістично залежних компаніях. Такий підхід дозволив автору сформулювати комплексне уявлення про конфлікти як про системне явище, що вимагає узгоджених управлінських рішень.

Другий розділ акцентує увагу на механізмах координації дій у межах організаційної структури та інструментах врегулювання конфліктних ситуацій. Автор розробив власну методичну рамку внутрішньої логістичної координації, до якої включено чотири ключові складові: розпізнавання відповідального суб'єкта, оптимізацію розподілу функцій, інформаційну підтримку й вибір адекватних методів конфлікт-менеджменту. Значущим є об'єднання сучасних управлінських концепцій (BSC, MBO, агентська теорія, BPM, TOC, TPB3), що забезпечило створення комплексного алгоритму багатокритеріального вибору управлінських дій. Це підкреслює міждисциплінарність дослідження та демонструє прагнення до побудови універсальної системи управління конфліктами.

У третьому розділі представлено практичні засади впровадження отриманих результатів. Автор пропонує класифікацію найбільш характерних проблем внутрішньої взаємодії, адаптує методи багатокритеріальної оптимізації до реалій дистрибуційної діяльності та формує власну модель GSCF, орієнтовану на специфіку підприємств із розгалуженими логістичними зв'язками. Значну увагу приділено структуризації відповідальності між підрозділами, що дозволяє мінімізувати дублювання функцій і знижує рівень напруженості. Практичні рекомендації цього розділу можуть застосовуватися на підприємствах різного масштабу, що працюють у сфері постачання та дистрибуції.

У підсумкових висновках виокремлено наукові результати, що підтверджують вагомий теоретичний і прикладний внесок дослідження. Теоретична цінність полягає в уточненні розуміння конфліктних процесів та формуванні нових моделей їх регулювання, тоді як практична значущість підтверджується можливістю безпосереднього використання розроблених рекомендацій у роботі компаній. Результати апробовано у вигляді 4 статей у фахових виданнях та 5 матеріалів конференцій, що забезпечило перевірку ключових положень дисертації.

Загалом робота повністю розкриває заявлену тему, пропонує комплексні висновки та відзначається високим рівнем опрацьованості матеріалу.

Значення роботи для науки, практики та суспільства.

Дисертаційне дослідження Клименка А.Т. становить вагомий внесок у розвиток сучасної управлінської думки та практики організації роботи підприємств дистрибуційного напрямку. У роботі автором обґрунтовано комплекс положень, що пропонуються до захисту й охоплюють як

фундаментальні теоретичні здобутки, так і результати практичної апробації запропонованих підходів.

Удосконалено:

— **інтегроване бачення внутрішнього узгодження дій** між підрозділами підприємства, яке трактується як інструмент мінімізації суперечностей між функціональними службами. Запропонована автором координуюча модель охоплює визначення відповідальних суб'єктів, механізми делегування повноважень, канали інформаційного обміну та набір дієвих методів подолання конфліктних ситуацій;

— **алгоритм упорядкування суперечок у дистрибуційних структурах**, який, на відміну від існуючих аналогів, поєднує положення сучасних управлінських концепцій: збалансованої системи орієнтирів, менеджменту за цілями, агентського підходу, процесного управління, теорії обмежень та методології винахідницького мислення. Така інтеграція забезпечує можливість багатовимірного аналізу рішень, дозволяє узгоджувати оперативні та стратегічні інтереси і знижує ризики дисфункціональності;

— **модель GSCF**, модернізовану для використання у внутрішніх умовах дистрибуційних підприємств. Її особливістю є наявність чітко формалізованої схеми розмежування функціональної відповідальності за виконання замовлень, що забезпечує підвищення скоординованості та взаємної відповідальності підрозділів.

Подальшого розвитку набули:

— **концептуальні положення щодо функціональної сутності організаційних суперечностей**, у межах яких автор запропонував системне розмежування їх конструктивних і деструктивних ролей. Це дозволяє аналізувати конфлікт не як відхилення, а як ресурс розвитку, джерело інноваційних рішень та удосконалення внутрішньої взаємодії;

— **принцип багатофакторності (полікаузальності)**, реалізований у вигляді концептуальної моделі взаємодії чинників конфліктності. Модель відображає переплетення структурних, комунікаційних, мотиваційно-поведінкових та інформаційних факторів, формуючи системне бачення конфлікту;

— **методичні підходи до застосування багатопараметричної оптимізації** в управлінні суперечностями, що ґрунтуються на використанні вагових коефіцієнтів, моделюванні альтернативних сценаріїв роботи підприємства та оцінюванні наслідків кожного варіанта управлінських рішень.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексного підходу до управління внутрішньоорганізаційними суперечностями, який поєднує логістичні принципи узгодження дій з інструментами багатовимірного аналізу. Запропонований алгоритм інтегрує ідеї різних управлінських шкіл, завдяки чому стає можливим не лише вирішення конфліктів, а й перетворення їх на інструмент розвитку підприємства.

Практична цінність результатів полягає у можливості їхнього впровадження у діяльність підприємств дистрибуційної галузі. Запропоновані автором механізми дозволяють скорочувати втрати, пов'язані з

деструктивними конфліктами, підвищувати якість виконання замовлень, покращувати координацію персоналу та знижувати витрати. Практичні рекомендації забезпечують менеджмент інструментами діагностики проблемних зон, прийняття зважених рішень та формування середовища конструктивної співпраці.

Суспільна значущість проявляється у зміцненні стійкості та конкурентоспроможності підприємств, покращенні якості сервісу, підвищенні задоволеності клієнтів та формуванні сучасної культури управлінської взаємодії. Запропоновані підходи відповідають тенденціям адаптації української системи менеджменту до європейських стандартів і сприяють її гармонізації з міжнародними практиками.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Проведений аналіз дисертаційної роботи, а також вивчення використаних інформаційних джерел і коректності їх цитування свідчать про відсутність будь-яких відхилень від норм академічної доброчесності. У тексті не зафіксовано фактів неправомірного запозичення, перекручення даних чи порушення етичних стандартів дослідницької діяльності. Представлені результати вирізняються належною науковою новизною та авторською оригінальністю, що підтверджується опублікованими працями здобувача, у яких ключові положення дослідження знайшли своє відображення та пройшли фахове рецензування.

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

1.потребує більш переконливого обґрунтування та чіткішого відмежування від існуючих підходів запропонована автором класифікація внутрішньоорганізаційних конфліктів у дистрибуційних системах;

2.потребує уточнення твердження про функціональну роз'єднаність підрозділів як ключовий фактор міжфункціональних конфліктів, оскільки проблема може мати й глибші організаційно-культурні корені;

3.необхідне додаткове пояснення адекватності застосування методів багатокритеріального аналізу для моделювання конфліктних ситуацій та доцільності їх поєднання з іншими аналітичними інструментами;

4.логістична координація вимагає конкретизації її ролі – як самостійного інструменту управління конфліктами чи як складової логістичного менеджменту;

Загальний висновок щодо дисертаційної роботи.

Дисертаційне дослідження виконано з дотриманням вимог академічного письма та вирізняється послідовною структурою викладу. Отримані автором результати мають відчутний рівень новизни та демонструють наявність інноваційного підходу до вирішення окресленої проблематики. Виявлені зауваження й окремі недоліки не є концептуальними та жодним чином не нівелюють позитивних характеристик роботи. Загалом дисертація становить самостійне, завершене дослідження, у якому представлені теоретично виважені й практично корисні положення.

На мою думку, робота Клименка Аркадія Тимофійовича «Управління внутрішньоорганізаційними конфліктами у сфері дистрибуції» повністю відповідає вимогам наказу МОН України від 12.07.2017 № 40 щодо оформлення дисертацій та положенням постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44, зокрема пунктам 5, 6 і 8. За успішне розв’язання актуальної практико-орієнтованої проблеми вдосконалення механізмів регулювання внутрішніх конфліктів у дистрибутивних структурах на основі логістичного узгодження та методів багатофакторного вибору, автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» у межах галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент :

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»

ЛІЛІЯ КАСЬЯНЕНКО