

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЯХ
І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студентка 4 курсу 491 групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми
«менеджмент»

Литвиненко Людмила Олександрівна

Керівник д.е.н., професор Ушкаренко
Юлія Вікторівна

Рецензент директор ТОВ "Моноліт-
ВВ" Мунтян Віктор Миколайович

Івано-Франківськ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність конфлікту та його види.....	5
1.2. Управління конфліктами на підприємстві.....	9
1.3. Конфліктогенні фактори та їх характеристика.....	14
РОЗДІЛ 2. КОНФЛІКТИ В ЛОГІСТИЧНИХ СФЕРАХ: ПРИЧИНИ, СПЕЦИФІКА ТА ТИПОЛОГІЯ	18
2.1. Загальна характеристика підприємства EKOL UKRAINE.....	18
2.2. Способи ефективного управління логістикою на прикладі підприємства EKOL UKRAINE.....	20
2.3. Особливості конфліктів у сфері логістичних послуг.....	24
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СПОСОБІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ДЛЯ ПОЛПШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	29
3.1. Модель медіації у вирішенні трудових конфліктів.....	29
3.2. Вирішення міжфункціональних конфліктів у логістичних системах з використанням інструментів теорії ігор.....	34
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

Актуальність. Конфлікт – це невід’ємний аспект у житті людей та організації, який зустрічається майже на всіх підприємствах. Конфлікти виникають у організаціях внаслідок конкуренції за перевагу, невідповідність стилю керівництва. Вони бувають як у великих холдингах, так і у малих організаціях. Організації без конфліктів зустрічаються дуже рідко, тому своєчасне виявлення та дозвіл його відіграє дуже важливу роль у менеджменті організації. Сьогодні є окремий спеціальний науковий напрямок у сучасному менеджменті – конфліктологія.

У зв'язку з тим, що зараз зберігається великий інтерес до теми управління конфліктами на підприємстві, і в тому числі у сфері логістичних послуг значно підвищується актуальність обраної теми дослідження. У суспільстві споживання на першому місці знаходяться інтереси покупців, які займають більшу частину нашого життя. У такому суспільстві якісний розвиток логістики не лише оптимізує витрати, а й сприяє скороченню робочого капіталу підприємств.

Використовуючи світові практики у розвитку логістики, важливо пам'ятати, що впроваджуючи їх на ринку, можуть виникнути різні конфліктні ситуації. Тому дуже важливо розробити методи, що допомагають зменшенню появи різних конфліктів.

Теоретичні аспекти конфлікту в організаціях найбільш детально розроблені в працях зарубіжних та вітчизняних дослідників А.Ручка В. Танчер, І.Бекешкін, В.Орлов, О.Помиткін та ін. Проте в даний час проблема конфлікту в організації вимагає комплексного підходу до вирішення виділених нижче завдань.

Мета дослідження. За підсумками всебічного вивчення проблем управління конфліктами, а також аналізу наявних методів пізнання конфлікту визначити напрямки розвитку процесу управління

конфліктами на підприємствах транспортної логістики та розробити рекомендації щодо його вдосконалення.

Завдання:

- охарактеризувати сутність конфлікту та його види;
- проаналізувати конфліктогенні фактори та надати їх характеристики;
- розглянути способи ефективного управління логістикою на прикладі підприємства EKOL UKRAINE;
- розкрити особливості конфліктів у сфері логістичних послуг;
- запропонувати модель медіації у вирішенні трудових конфліктів;
- надати шляхи вирішення міжфункціональних конфліктів у логістичних системах з використанням інструментів теорії ігор.

Об'єкт вивчення – система управління конфліктами на прикладі логістичного підприємства EKOL UKRAINE.

Предмет дослідження – управлінські відносини, що виникають у зв'язку з профілактикою та вирішенням організаційних процесів та різних видів конфліктів у логістичній сфері.

Методи дослідження – при написанні роботи було використано методи аналізу, синтезу для побудови відповідних висновків. Методи емпіричного дослідження.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на VII Щорічній студентській науково-практичній конференції факультету бізнесу і права ХДУ (м. Херсон, 31 березня 2023 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність конфлікту та його види

Для того, щоб зрозуміти сутність конфлікту, достатньо лише перекласти слово з латинського, на якому «конфлікт» означає «зіткнення». А зіткнення – це удар, поштовх двох або більше предметів, що рухаються назустріч один одному. У табл. 1.1 наведено визначення конфлікту деяких авторів.

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «конфлікт»

№ п/п	Автор	Визначення
1.	Психологічний словник	Конфлікт як важко розв'язне протиріччя, пов'язане з гострими емоційними переживаннями
2.	Томас Ф. Крам	Розглядає конфлікт як прояв стикається енергії. Він розглядає природу конфлікту фізично, зсередини, як енергію. Автор не заперечує конфлікт, а намагається охопити його та зрозуміти. «Конфлікт природний; ні позитивний, ні негативний, він є. Неважливо, чи є конфлікт у Вашому житті».
3.	Л. Козер	Відмінність між конфліктом та ворожими почуттями є суттєвим. Конфлікт на відмінність від ворожих установок чи почуттів завжди має місце у взаємодії між двома або більше людей.
4.	Е. Гідденс	Конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок та поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії
5.	В. Петрінко	Конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо).

Джерело: складено автором на основі [1, с. 110, 2, с. 111, 9, с. 172].

Поняття, яке несе слово «конфлікт», забарвлене у відтінки негативу такі як: агресія, суперечка, з'ясування ставлення, сварка, лють, агресивність та погрози.

У результаті виникає думка, що конфлікт – це завжди небажане явище, яке треба завжди уникати, щодо, навіть, появи спірних ситуацій. Але кожен конфлікт має дві сторони: хороша і погана. Хорошою стороною в конфліктах є те, що з його допомогою можна отримати користь і досвід із ситуації, що трапилася, визначити головну проблему та в результаті спору знайти способи та їх вирішення. Залежно від ситуації конфлікт буває корисним. Кажучи про конфлікт, можна відзначити, що це конкуренція на задоволення своїх потреб, протиріччя у поглядах, ідеях, цілях, думках, що виникають при взаємодії та зіткненні людей, що супроводжуються негативними емоціями, які виходять за межі загальноприйнятих стандартів. Таким чином, з психологічної точки зору, конфлікт це обмін енергією, в якій потрібні щонайменше дві людини, які розуміють конфлікт як відсутність згоди між людьми, або цілими колективами. В основі будь-якого конфлікту лежить протиріччя, суперечка, непорозуміння.

Конфлікти можуть мати внутрішньо особистісний, міжособистісний, внутрішньо груповий чи внутрішньоорганізаційний характер. Внутрішньо особистісний-конфлікт усередині самої людини. Якщо людина не в гармонії з собою, то неможливо досягти цілей і завдань, що мають як позитивні, так і негативні сторони. Міжособистісний конфлікт належить до групи. Він виникає через відмінності у особистостях, сприйнятті, темпераментах, цінностях, соціокультурних чинниках.

Внутрішньогруповий чи внутрішньоорганізаційний конфлікт належить до конфлікту між організаціями чи відділами. Тобто конфлікт між групами. Внутрішньоорганізаційний конфлікт включає вертикальний, горизонтальний [13].

На рис. 1.1 пропонуємо повний огляд видів конфліктів.

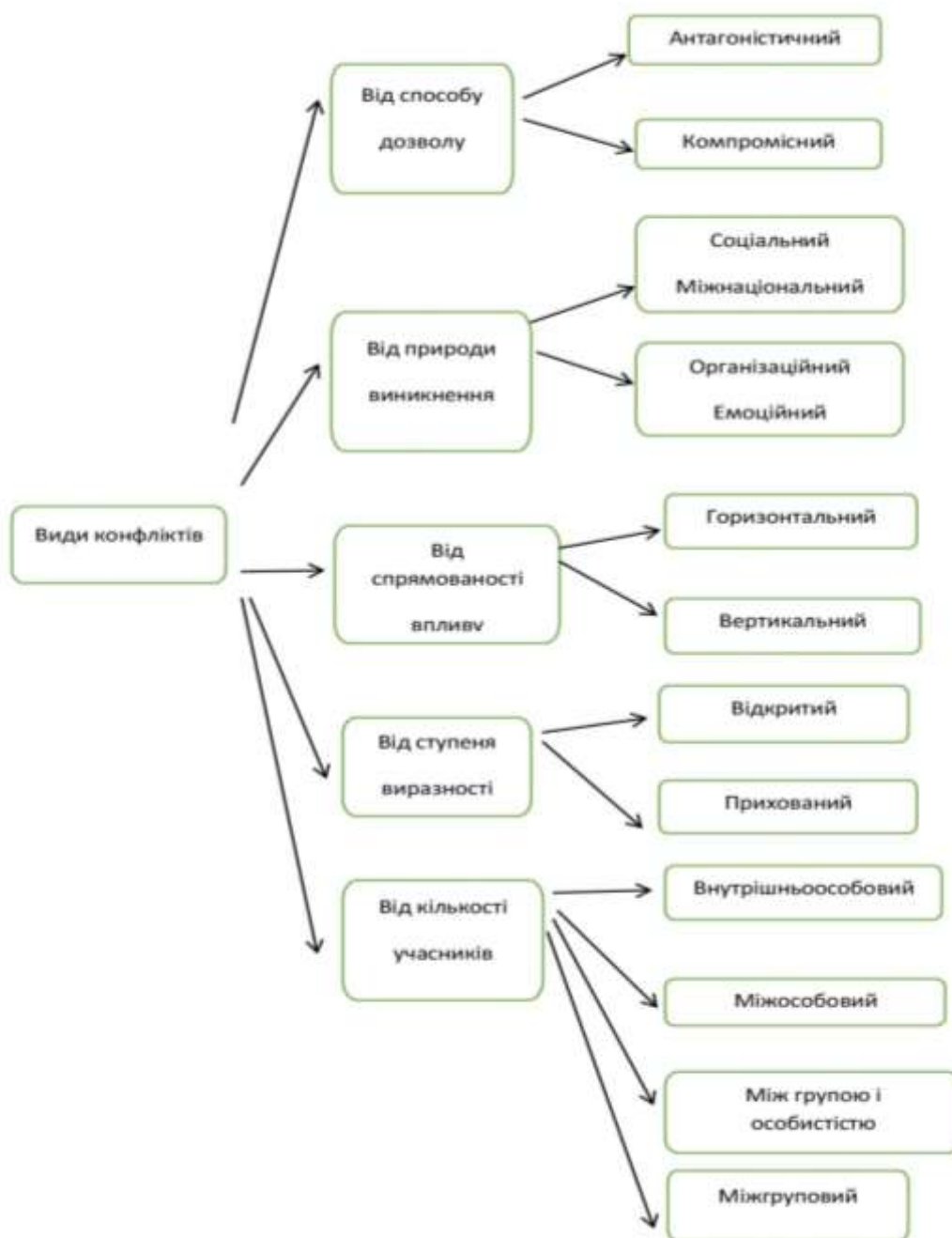


Рис. 1.1 Види конфліктів

Джерело: складено автором на основі [3, с. 201].

Наприклад, вертикальний конфлікт відноситься до конфліктів, які відбуваються між людьми на різних рівнях. Конфлікт між начальником та підлеглим є прикладом вертикального конфлікту. Такі конфлікти можуть відбуватися через передбачуване порушення психологічного контакту, неадекватного спілкування, неправильного сприйняття,

невідповідності цілей, цінностей, пізнання, афекту та поведінки з інших причин.

Горизонтальний конфлікт, в свою чергу, відноситься до напруженості між співробітниками чи групами на одному ієрархічному рівні. Горизонтальний конфлікт виникає через взаємозалежність між зацікавленими сторонами у робочих ситуаціях. Несумісність цільової та тимчасової орієнтації часто призводить до горизонтального конфлікту. Відмінності у тимчасових орієнтаціях також сприяють конфліктам між підрозділами.

Організаційний конфлікт відноситься до організаційної поведінки конфліктів, суперечок чи нападів, викликаних членами організації, між окремими особами та організаціями, а також між різними групами в організації через конфлікт інтересів чи невідповідностей у розумінні [11, с. 73].

Термін міжособистісний конфлікт використовується для позначення розбіжностей, які більшість людей називають зіткненням особистості. Це зіткнення може мати місце в формі антагоністичних зауважень, що відносяться до особистих характеристик члена групи або ігнорують будь-які організаційні цілі конкретного члена групи. Конфлікт такого типу виражається через більш тонку невербальну поведінку. Можуть бути косі погляди або, навпаки, уникнення контакту очима. Міжособистісний конфлікт неминучий і має вчасно регулюватися для оптимального групового співіснування.

Будь-який конфлікт має наслідки. Науковці виділяють два види наслідків конфліктів.

Функціональні наслідки конфліктів мають такі особливості:

- проблема вирішується способом, прийнятним для обох сторін;
- сторони схильні до співпраці;

- зменшення покірності, коли конфліктуючі сторони бояться і прагнуть висловлювати раціональні ідеї;

Функціональні наслідки покращують якість застосовуваних рішень, усувають труднощі, психологічні розбіжності та проблеми, ворожість.

Якщо не вдається знайти відповідного рішення та прибрати ворожість, то проявляється інший тип наслідків. Дисфункціональні наслідки конфліктів мають такі особливості:

- підвищується незадоволеність персоналу;
- збільшується кількість звільнень та плинність кадрів;
- виникає конкуренція між групами, відданість до своєї групи;
- свої цілі сприймаються як позитивні, цілі іншої групи як негативні, друга сторона сприймається ворогом;
- між конфліктуючими сторонами припиняється раціональне взаємодія;
- перемозі в конфлікті надається більшого значення, ніж можливість реально вирішити проблему.

1.2. Управління конфліктами на підприємстві

Профілактика та попередження конфліктів насамперед у тому, щоб правильно організувати діяльність підприємства. Це завдання керівників та менеджерів з персоналу. Потрібно вчасно відслідковувати невдоволення, появу неформальних лідерів, здатних негативно впливати на робочий процес. Крім того, на підприємстві має бути налагоджена грамотна система винагород. Велике значення має зрозумілий виклад робітників вимог, що не допускають двоякого тлумачення та непорозуміння. В основному присутні три різні стратегії розвитку конфліктів, використовувани в організаціях [21]:

1. Стимуляція конфліктів. Іноді конфлікт потрібний для ефективної роботи організації У таких випадках керівники навмисно стимулюють конфлікти. Наступні методи можуть використовуватися посібником для стимулювання конфлікту.

Розбудова організації. Зміна структури організації є ефективним способом стимулювання конфліктів. Коли робочі групи та відділи реорганізуються, виникають нові відносини та обов'язки. Члени намагаються пристосуватися, і в цьому процесі можуть розвиватися покращені методи роботи.

Використання неформального спілкування. Менеджери можуть маніпулювати повідомленнями таким чином, щоб стимулювати конфлікт. Наприклад, скасування відділу може зменшити апатію, стимулювати нові ідеї та викликати переоцінку існуючих практик. Чутки можна розумно впроваджено у систему неформального спілкування. Конфлікт також можна стимулювати шляхом перенаправлення повідомлень та зміни каналів зв'язку.

Заохочення конкуренції. Здорова конкуренція між окремими особами та групами може стимулюватися за допомогою заохочення. Бонуси, виплати та винагороди за відмінну роботу можуть сприяти розвитку духу конкуренції у створенні. Оскільки одна група з усіх сил намагається перевершити іншу, виникне конструктивний конфлікт.

Введення аутсайдерів. Менеджмент організації може похитнутися, залучаючи людей, чиї погляди, цінності та стилі значно відрізняються від переважаючих норм. Коли такі різномірні люди приєднуються до організації, атмосфера підприємства руйнується. Різні думки, інноваційні ідеї та оригінальність теж можуть викликати конфлікти.

2. Запобігання конфліктам. Для запобігання конфліктам можна використовувати такі стратегії:

- Зменшення взаємозалежності.
- Ротація персоналу.

– Створення взаємної довіри та спілкування.

3. Вирішення конфліктів. Деякі із загальних підходів до вирішення конфліктів наведено нижче:

– Уникнення. Після конфлікту лідер може вибрати неправильний підхід, такий як ігнорування існуючого конфлікту, і сподіватися, що обидві сторони самі можуть усунути конфлікт, зменшивши кількість взаємні контакти між групами. Лідер може використати цей підхід, якщо існуюча проблема недостатньо серйозна, щоб знизити ефективність організації.

– Компроміс. Традиційний метод вирішення конфлікту. Це процес переговорів, при яких сторони ведуть переговори на основі взаємних поступок, щоб дійти будь-якої угоди. Немає певного переможця або того, хто програв, тому що кожна сторона повинна пожертвувати чимось в обмін на поступку.

– Згладжування. Це процес придушення розбіжностей, які існують між сторонами в конфлікті та підкреслення спільних інтересів. Обмін думками усуває непорозуміння, і обидві сторони розуміють, що вони не далеко один від одного.

– Згладжування або поступливість можуть бути корисними там, де конфлікт пов'язані з агресивними почуттями між сторонами. Тим не менш, він може використовуватися тільки як короткостроковий захід для вирішення конфлікту.

– Вирішення проблем. У цьому методі робиться спроба об'єднати конфліктуючі сторони та поділитися загальними проблемами. Акцент робиться на обмін інформацією, щоб уникнути непорозумінь та знайти області, що становлять загальний інтерес.

Цей вид особистого спілкування може бути використаний для сприяння взаєморозумінню за правильного використання. В табл. 1.2 пропонуємо які кроки треба робити для вирішення конфліктних ситуацій.

Кроки вирішення конфліктних ситуацій

№ кроку	Назва	Сутність
Крок 1	Визначити джерело конфлікту	Чим більше інформації про причини конфлікту, тим легше допомогти у його вирішенні. Щоб отримати необхідну інформацію, використовується низка питань, щоб визначити причину, наприклад: «Коли ви засмутилися?» «Чи бачите ви зв'язок між цим і цим інцидентом? Як цей інцидент почався?»
Крок 2	Подивитися за межі інциденту	Часто це не ситуація, а погляд на ситуацію, яка викликає гнів, і зрештою призводить до кричущого розбіжності або інших видимих і руйнівних ознак конфлікту. Тут допоможуть такі питання промацування, як «Як ви думаєте, що тут сталося?». Або "Як ви думаєте, коли виникла проблема між вами вперше?"
Крок 3	Запит рішень	Після того, як кожна сторона побачить думку на конфлікт, наступним кроком буде з'ясувати, як можна змінити ситуацію. Знову ж таки, запитавши сторони, щоб вислухати їхні ідеї: «Як ви можете покращити ситуацію між вами?»
Крок 4	Визначити рішення	Вказати переваги різних ідей як з погляду одне одного, а й з погляду переваг в організацію. Наприклад, можна вказати на необхідність більш тісної співпраці та спільної роботи для ефективного вирішення проблем групи.
Крок 5	Угода	Посереднику потрібно, щоб обидві сторони потиснули один одному руки і погодилися на одну з альтернатив, визначених на кроці 4. Деякі посередники зайшли так далеко, що склали контракт, в якому вказані дії та часові рамки. Проте, можливо, досить зустрітися з людьми і дати їм відповіді на такі питання: «Які плани дій ви розробите, щоб запобігти виникненню конфліктів у майбутньому?». І «Що ви робитимете, якщо в майбутньому виникнуть проблеми?».

Джерело: складено автором на основі [6].

Таким чином, кроки, щодо вирішення конфліктних ситуацій, ще можуть бути представлені як стратегія вирішення конфліктів.

1.3. Конфліктогенні фактори та їх характеристика

Управління людськими ресурсами є основою всієї управлінської діяльності організації. Основа управління завжди одна і та ж, відносини з персоналом завжди повинні стояти на першому місці для керівника. Відносини зі співробітниками – це кадрова дисципліна, пов'язана із зміцненням відносин роботодавець-працівник, за допомогою вимірювання задоволеності роботою, залучення співробітників та вирішення конфліктів на робочому місці.

Управління ефективністю діяльності – це процес, за допомогою якого керівники та співробітники повинні працювати разом, щоб планувати, контролювати та аналізувати робочі цілі співробітника та загалом внесок до організації. Власне управління – це безперервний процес постановки цілей, оцінки прогресу та забезпечення постійної зворотнього зв'язку. Підтримка людських ресурсів у працездатному стані – допоміжна функція управління персоналом. Через цей процес працівник отримує належні йому частки заробітної плати, винагород та санкцій, психологічну мотивацію, здорові та безпечні фізичні умови праці [5].

Конфлікти як джерело поганого клімату в організації можуть призвести до низької продуктивності. Важко утримати працівників, і це впливає ефективність управління. Якою б не була основа конфлікту, підхід до управління залежатиме від ситуації.

На даний момент діяльність у вигляді логістики проникає у всі сфери бізнесу, та уникнути проблему міжфункціональних конфліктів у цій сфері, як і в інших, неможливо, але можна навчитися керувати ними і

навіть отримувати вигоди для організації. Важливо розрізнати джерела та причини організаційних конфліктів. Далі, проаналізуємо конкретні конфліктогенні фактори організаційних конфліктів, враховуючи макросередовище та мікросередовище організації.

Макросередовище – це сукупність факторів, на які керівництво підприємства вплинути не може і має враховувати для того, щоб встановлювати та підтримувати з клієнтами відносини співпраці [9].

Мікросередовище – середовище прямого впливу на підприємство, що включає в себе такі чинники як, постачальники товарів та послуг, споживачі, торгові посередники, конкуренти [10]. Чинники прямого на темпи зростання, розвитку підприємства та на ефективність діяльності в цілому.

У логістиці розрізняють такі фактори макрологістичного та мікрологістичного середовища (рис. 1.2)

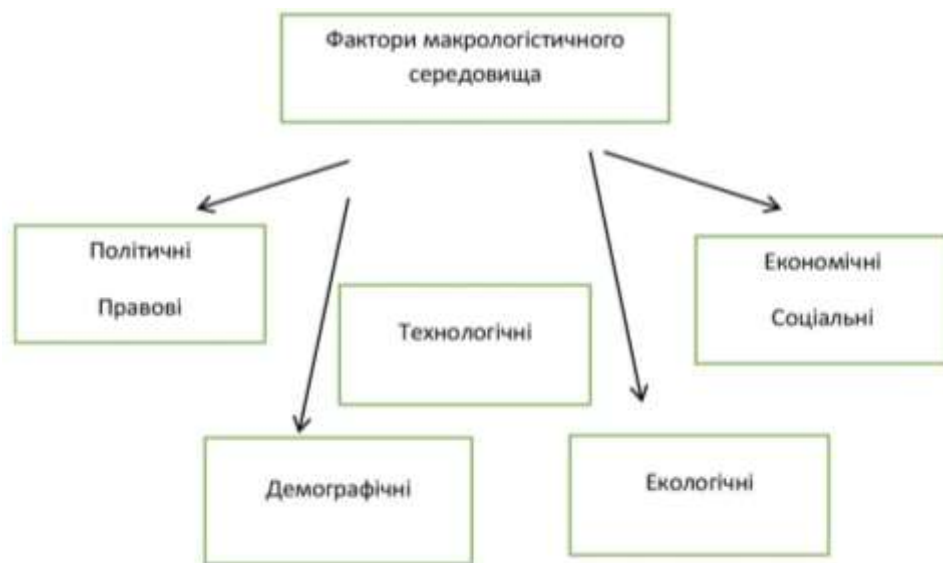


Рис. 1.2 Фактори макрологістичного середовища

Джерело: складено автором на основі [37, с. 320].

Існує сім факторів, що побічно впливають на логістичне підприємство:

1. Політичні чинники – це наслідок загальної політичної ситуації в країні, та ступінь стабільності держави. Політичні фактори грають дуже важливу роль діяльності фірми.

2. Економічні фактори мають нижченаведені рівні впливу на логістику організації [11]:

- на рівні економіки країни – це вплив різних макроекономічних показників;
- на галузевому та регіональному рівнях – це темпи та обмеження розвитку окремих галузей;
- ситуація на конкретному ринку (попиту та пропозиції на товари та послуги, можливі конкуренти тощо).

3. Правові чинники показують на діяльність організації існуючого законодавства.

4. Технічні та технологічні фактори є загальним рівнем розвитку науки і техніки в країні, та рівень технологій у галузях.

5. Соціальні чинники (такі, як міграція населення, рівень охорони здоров'я, професійні та особисті якості співробітників, рівень культури тощо).

6. Екологічні фактори є дуже важливими у сфері логістики, так як логістика – це постійне переміщення транспорту. Робота з зменшення шкідливого впливу на довкілля в процесі такого переміщення необхідне. Екологічний конфлікт важко розв'язати. Організації повинні навчитися вирішувати конфлікти цього до тих пір, поки пов'язані з ними ризики нічого очікувати зменшено. Мета полягає в тому, щоб мінімізувати негативні наслідки конфлікту. Екологічний конфлікт є найбільш важким для вирішення, тому що його причини часто поза впливом організації.

7. Демографічні фактори ще один непрямий фактор впливу макросередовища організації, оскільки населення в першу чергу впливає на кількість перевезених вантажів та забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

Отже, конфліктогенні фактори можна розділити на дві сфери: конфлікти в макросередовищі організації, на які організації впливати або керувати не можуть, але можуть усунути виниклу проблему щодо вимог держави; та конфлікти в мікросередовищі організації, тобто конфлікти прямого впливу, з постачальниками, споживачами, всередині організації та конкурентами, якими організація може керувати та запобігати їх появі. Конфлікти в макросередовищі трапляються, коли держава висуває нові вимоги до перевезення або розмитнення товарів, які не відповідають екологічним стандартам товарів, поява нових податків тощо. Причин конфліктів у мікросередовищі організації дуже багато, оскільки вони мають прямий вплив на діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ЛОГІСТИЧНИХ СФЕРАХ: ПРИЧИНИ, СПЕЦИФІКА ТА ТИПОЛОГІЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства EKOL UKRAINE

EKOL UKRAINE, інтегрована логістична компанія, яку було засновано в 1990 році, надає послуги найкращої якості з міжнародних та внутрішніх перевезень, складські послуги, зовнішньоекономічної діяльності, митні послуги, управління ланцюгом постачання у 13 країнах.

Бізнес-модель EKOL UKRAINE підтримується технологічним натхненням, в якому поєднані розум, серце та розуміння, що компанія постійно пропонує клієнтам інтегровані, взаємопов'язані та інноваційні рішення. EKOL UKRAINE завжди на крок попереду і ніколи не задовольняється просто якісним виконанням своєї роботи. EKOL UKRAINE прагне підвищувати досягнення наших клієнтів та створювати екологічні, фінансові та соціальні переваги.

Незалежна компанія, яка спеціалізується у сфері логістичної діяльності. Вона організує міжнародні перевезення вантажів контейнерним транспортом, оперуючи власним та залученим рухомим складом, виступає як посередник і як сам вантажовідправник товарів. Більш ніж за останніх 10 років продуктивної та успішної роботи EKOL UKRAINE набув багатого досвіду у сфері організації міжнародних перевезень, сформував команду фахівців, компетентних у різних сферах логістичної економічної діяльності.

Крім того, компанія надає послуги інтермодальних перевезень завдяки 2 паромам, 52 маршрутним потягам на тиждень та парку з 6 000 машин.

Місією компанії EKOL UKRAINE є: «Довіра партнерів та клієнтів – найбільша цінність для компанії! Компанія завжди прагне виправдати цю довіру, створити для клієнта максимально комфортні умови співробітництва та забезпечити процвітання бізнесу» [17].

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

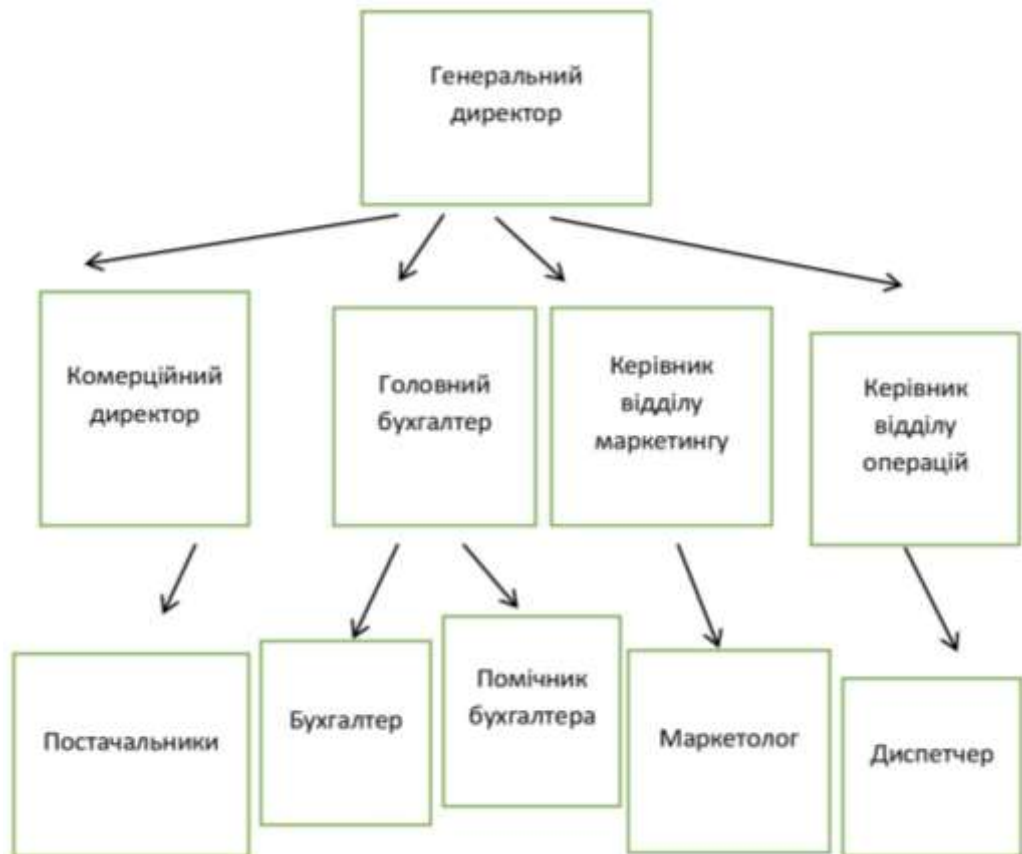


Рис. 2.1 Організаційна структура EKOL UKRAINE

Джерело: складено автором на основі [17].

Організаційна структура управління компанії EKOL UKRAINE побудована відповідно до принципів лінійної моделі формування підрозділів і є ієрархічною системою управління, в якій вищий керівник (Генеральний директор) здійснює одноосібне керівництво підпорядкованими йому керівниками функціональних підрозділів. Кожен із них, у свою чергу, безпосередньо керує працівниками підрозділу, що входить у сферу їхньої відповідальності. Подібна структура управління проста.

Ясно окреслені права та обов'язки всіх її учасників створюють умови для оперативне прийняття рішень.

Характеризуючи взаємодію «організація – зовнішнє середовище», структура є механістичною, оскільки на підприємстві встановлені чіткі права та відповідальність, є об'єктивна система винагороди, об'єктивна система добору кадрів. У взаємодії «організація – людина» структура підприємства корпоративна, оскільки у компанії переважають організаційні цілі над індивідуальними. Організаційна структура підприємства із взаємодії «підрозділ-підрозділ» - лінійно-функціональна, оскільки кожне підрозділ виконує свою функцію. Це дозволяє вести ефективний контроль за діяльністю фірми в цілому.

2.2. Способи ефективного управління логістикою на прикладі підприємства EKOL UKRAINE

В даний час, говорячи про сучасне підприємство, що розвивається, не можна не торкнутися питання його логістичної системи, яка безпосередньо впливає на весь характер функціонування цієї організації. Логістика в широкому розумінні охоплює всі процеси, які служать для переміщення ресурсів підприємства у часі та просторі, інакше кажучи, логістика – це планування, управління та контроль складування та транспортування матеріальних потоків усередині та поза підприємством.

На підприємстві при покращенні логістичної системи визначили дві основні цілі:

- 1) Підвищення рівня обслуговування;
- 2) Скорочення логістичних витрат.

Звичайно, при досягненні цих цілей можна підвищити прибутковість бізнесу та зміцнити становище підприємства на ринку. Для того щоб логістика досягла якогось успіху, необхідно ефективно керування. Досягнення цього вимагає безлічі факторів, включаючи

автоматизацію та ідеальну координацію. Це надзвичайно важливо і для зростаючого бізнесу, тому що їм потрібні відмінно виконані логістичні процеси, які будуть спрямовані на підвищення продуктивності.

Далі обговоримо різні способи більш ефективного управління логістикою для підприємства EKOL UKRAINE [17].

1. Правильне планування. Будь-яке завдання, яке має бути успішно виконано, завжди вимагає правильного планування як перший крок. Етап планування складається з багатьох факторів, і вони включають закупівлю товарів, складських приміщень та доставку продуктів у точне місце. Іншими факторами, які необхідно враховувати, є витрати, час та транспорт. Крім максимізації прибутку, основною метою планування є також надання допомоги у виконанні максимальної роботи у найкоротші терміни. Тому оператору ланцюжка поставок необхідно переконатися, що для всієї операції є блок-схема, яка дозволяє виконати ці цілі. Однак іноді можуть виникати непередбачені обставини, незважаючи на наявність належного плану. Досвідчений менеджер повинен бути в стані справитися з будь-якою з цих обставин.

2. Управління складом. Ефективне управління логістикою також є неповним без належного керування складом. Вибір складських операцій залежить від типів товарів, із якими ведеться робота. Наприклад, витратні матеріали, такі як молочні продукти, потребують холодильних установок. Зерна потребують вологого середовища. Різні продукти мають різні характеристики. Ця інформація допомагає логістичній фірмі розробити складські запаси, що забезпечать мінімальну втрату товару. Крім того, максимізувати місткість складу. Встановлення вертикальних стовпців при зберіганні часто є гарною ідеєю, поряд із впровадженням програмного забезпечення для впорядкування продуктів, щоб їх було легко знайти при розміщенні замовлення. Працівники складу також мають бути навчені та поінформовані про те, як працюють складські операції.

3. Використання автоматизації. Технології у світі грають дуже значної ролі у підвищенні ефективності організації. Роль автоматизації в оптимізації бізнес-процесів визнано, і тому вона має цінне програмне забезпечення, створене для впровадження у процес логістики. Наприклад, програмне забезпечення бізнес-процесу може бути інтегровано, що забезпечує своєчасне оновлення інформації щодо руху товарів. Оператор та клієнт отримують докладну інформацію про товари, відправлені від постачальника, закупівлі цих товарів на складі та їх доставці. Відстеження завжди допомагає покращити загальне управління процесами.

4. Розрахунки та аналіз. Оптимізація логістичної мережі вимагає вимірювання, аналізу та зворотної зв'язку, оскільки вкрай важливо виміряти результати будь-якої нової реалізованої стратегії. Вимірювання допомагає відслідковувати успіх чи провал стратегії. Логістична фірма потребує вимірювальних інструментів та інтегрованому програмному забезпеченні для визначення та класифікації інформації відповідно до вимог. Вони будуть аналізувати результати, пов'язані з різними операціями, включаючи вимірювання часу циклу, вартості та обслуговування. Результати, які ці виміри забезпечать, допоможуть у аналізі.

5. Співвідношення цінностей. Як уже згадувалося, внесок із боку співробітників має важливе значення. Команда, яку організація зберігає, є важливою для зростання. Тому треба інвестувати у належне навчання співробітників та проводити регулярні навчальні семінари, які триматимуть їх у курсі останніх тенденцій у логістиці. Це допоможе підвищити ефективність та зберегти задоволеність клієнтів. У своїй боротьбі за забезпечення оптимальних результатів, головні завдання, що стоять сьогодні перед менеджерами з логістики (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Головні завдання менеджера-логіста

№ п/п	Завдання	Шляхи вирішення
1.	Скорочення транспортних витрат	Прийняття стратегічного підходу до усунення або скорочення вузьких місць може зіграти вирішальну роль у реконструкції мереж і, як наслідок, скоротити транспортні витрати. Для правильної реалізації цих стратегій менеджерам з логістики необхідна достовірна інформація про існуючих та майбутніх замовленнях. Використання програмного забезпечення може допомогти у спрощенні цих завдань.
2.	Обробка величезної кількості інформації	Інвестування у автоматизоване рішення або додаток для введення даних, рахунків за паливо, вантажних та розвантажувальних реєстрів може значно покращити раціоналізацію операцій, надаючи менеджерам по логістиці можливість заощадити час на розгляді дрібніших нюансів операцій.
3.	Пропонувати сегментовані, індивідуальні послуги	Завдяки глобалізації управління логістикою перетворюється на багаторівневу роботу, де менеджери повинні стежити за кількома ланцюжками поставок одночасно. Організації потрібно не просто доставити товар вчасно, але й запропонувати індивідуальні послуги різним постачальникам та клієнтам з погляду пакетів та цін.
4.	Управління логістикою	Логістичні оператори повинні пропонувати персоналізований досвід для кількох сегменти клієнтів. Використання програмного забезпечення для управління логістикою, яке може автоматизувати процес проектування різних послуг для різних клієнтів, може не тільки заощадити час та зусилля на рівні управління, а й підвищити точність складання та відповідності даних.
5.	Управління персоналом	Децентралізація обов'язків шляхом призначення менеджерів з логістиці в ключових місцях за допомогою відповідних рішень для управління робочим порядком може допомогти у більш ефективному управлінні.
6.	Дотримання правил та закону	Якщо організація є бізнесом, який обслуговує велику клієнтуру, то, якщо не слідувати правилам і положенням, що змінюються, а також не ознайомивши з ними свій персонал, може виникнути серйозна проблема.

Джерело: складено автором на основі [20, с. 204].

Правильно збудована логістична система забезпечує успішне планування виробництва та збут продукції, що визначає сукупні постачальні витрати, зумовлює економію сировинної бази, вірне координування обсягів продажу та випуску, надійну та логічно

правильно вибудований взаємозв'язок між діяльністю підрозділів організації, що забезпечує збільшення іміджу підприємства і, як наслідок, збільшення прибутку.

2.3. Особливості конфліктів у сфері логістичних послуг

Конфлікти – це напруженість між двома чи кількома соціальними суб'єктами (окремих осіб, груп чи організацій), що виникають через несумісність фактичних чи бажаних відповідей. Проте, Аббасі та Нільсон ділять проблеми логістики на п'ять основних областей: вартість, зміна культур та світоглядів, труднощі контролю та управління невизначеностями та компромісами, а також складність проблем [18].

Виходячи з впливу, змісту та обсягу, конфлікти в логістиці можна класифікувати по-різному. Далі, розглянемо у яких випадках можуть з'являтися фактори організаційних конфліктів у EKOL UKRAINE.

1. Конфлікт між відділами маркетингу та фінансів. Відділ маркетингу завжди зацікавлений у максимізації розподілу ресурсів для покращення обслуговування клієнтів та зменшення ймовірності недостачі. Фінансовий відділ прагне мінімізувати резерви, оскільки вони заморожують важливі фінансові ресурси, які можна використовуватиме інших цілей. Логістичні служби вирішують конфлікти шляхом проектування систем управління запасами, розрахунку їх параметрів, у тому числі оптимальних розмірів запасів. Результат вирішення конфлікту: оптимізувати рівні запасів, мінімізувати загальну вартість та надавати покупцям максимальну доступність запасів.

2. Конфлікти між відділом закупівель та складом. Відділ закупівель зацікавлений у придбанні найбільшої партії продукції з оптових знижки. Хоча склад зацікавлений у максимальному завантаженні виробничих потужностей, кількість, як і раніше, обмежена і намагається уникнути додаткових витрат через термінове коригування

товару, що надходить (надурочні, додатковий персонал, операції з додатковим обладнанням, необхідно змінити розташування товарів, що зберігаються) і пов'язані з цим витрати. Через значні відмінностей у силі вхідного та вихідного потоків склад змушений нести значні витрати, пов'язані із вмістом запасів.

3. Конфлікт між відділом закупівлі та складом. Параметром Конфлікту є періодичність закупівель. У всіх організаціях відділ закупівель прагнуть робити рідкісні закупівлі, але з більшими обсягами. Тому що при покупці великих обсягів постачальники пропонують додаткові знижки. А склад зацікавлений у ритмічному надходженні продукції, щоб рівномірно розподілити свої потужності. У таких випадках причиною конфлікту є відсутність системи управління запасами, а також менеджера, який здійснює управління запасами в компанії.

Щоб зменшити конфлікт між відділом закупівлі та складом треба мінімізувати загальні логістичні витрати, пов'язані з видачею замовлення та зберіганням товарів. Відділу закупівель потрібно розрахувати оптимальний розмір закупівель продукції, що замовляється, за період з урахуванням загальної площі складу, та завантаженістю робітників там.

4. Конфлікт між відділом закупівлі та складом, відділом закупівлі та транспортним відділом. Параметром конфлікту серед цих відділів є – тара та товароносій. Відділ закупівлі, як говорилося вище, намагаючись отримати знижки від постачальників, не надає сильного значення параметрам тари та наявності товароносія для формування вантажних одиниць. Тим часом, транспортний відділ прагне максимально повної завантаження транспортних засобів на даному проміжку часу. Вони цим зменшують частоти рейсу, і, відповідно, цим скорочуються витрати на перевезення. Склад хоче використовувати сучасне обладнання при завантаженні та розвантаженні транспортного засобу, зменшити час вантажно-розвантажувальних робіт, зменшити кількість рухів та

перевалок. Таким чином, відсутність гармонізації параметрів тари та вантажомісткості транспортних засобів, що лежить в основі даного конфлікту, призводить до значного збільшення логістичних витрат.

Щоб вирішити такі конфлікти, треба механізувати розвантажувальні роботи, скоротити простий транспортний засіб, скоротити число перевалок та кількість технологічних операцій, зменшити час складської вантажопереробки, оптимізувати завантаження транспортних засобів, а отже, знизити логістичні витрати [16].

5. Конфлікт між відділом маркетингу та транспортним відділом. Параметром конфлікту цих відділів є тривалість циклу доставки. Транспортний відділ завжди прагне мінімізувати транспортні витрати на доставку та вибрати максимально зручний та дешевий варіант перевезення. Тим часом відділ маркетингу завжди хоче щоб доставка від постачальників на склад, або від складу до клієнта була максимально швидкою, цим вони підтримують високий рівень обслуговування. Щоб мінімізувати конфлікти цих відділів треба сформулювати точну тривалість доставки до різних регіонів, скласти вимоги з точним розрахунком часу та оптимальним маршрутів та намагатися виконувати доставки за цими вимогами, мінімізувати витрати на транспортування за необхідної надійності доставки.

Будь-які організаційні конфлікти вимагають управління ними та своєчасного вирішення, пошук шляхів виходу із конфлікту. Розглянемо які інноваційні технології використовуються у сфері логістики для профілактики конфліктів.

1. Інвентаризація, відстеження та управління. Інвентаризація є наріжним каменем багатьох підприємств, одна з найважливіших компетенцій у сфері транспорту та логістики – здатність успішно розуміти та контролювати товарні запаси бізнесу. Якщо компанія не має детальної, в реальному часі інформації про доступні запаси в певному місці, це може вплинути на продаж і на задоволеність клієнтів. Крім того,

в логістиці часто потрібно відстежувати та керувати запасами з кількох складів чи місць, що є складним завданням, особливо якщо бізнес-системи не централізовані.

Для вирішення цих проблем транспорт та логістика переходять від локальних програмних рішень до інвестицій у інформаційні технології, які надають дані в реальному часі, доступні для всієї організації, незалежно від місця розташування або часу, включаючи системи управління складом та системи управління транспортом. Компанії також звертаються до предикативної аналітики, яка оптимізує та робить розширені прогнози щодо ланцюжка поставок, зчитуючи алгоритми як на поточних, і на історичних наборах даних.

2. Скорочення транспортних витрат. Транспортні витрати можуть становити значну частину загального логістичного бюджету підприємства. З зростанням цін на паливо споживачі сплачують мито за те, що їм доводиться платити більше за доставку. Щоб вирішити цю проблему, компанії впровадили більш ефективні стратегії, які допоможуть визначити транспортні проблеми та розробити відповідні рішення. Індустрія логістики почала використовувати автономне відстеження та штучний інтелект у своїх транспортних засобах для відстеження потенційних даних у реальному часі за допомогою маршрутів, а також можливих альтернативних маршрутів для скорочення транспортних витрат.

За допомогою автономного стеження компанії можуть використовувати датчики для створення інтелектуального транспортного засобу, який може підвищити ефективність використання палива, оцінити дорожні умови та спостерігати, як оператор реагує на маршрутах. Багато компанії почали впроваджувати технологію автономного відстеження у свою повсякденну логістику та почали збирати дані про транспортні засоби та автопарках, щоб прокладати маршрути для оптимізації ефективності.

У сучасному цифровому суспільстві, орієнтованому на клієнта, транспорт та логістика знаходяться під постійним тиском, щоб залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати якісне обслуговування клієнтів та знаходити інноваційні способи оптимізації своєї діяльності.

3.Управління персоналом. Оскільки індустрія транспорту та логістики продовжує зростати, необхідність у більш швидкій, розумній та організованій системі робочої сили для реєстрації всіх вхідних та вихідних продуктів стала дуже важливою. Індустрія логістики впровадила використання роботизованих та безпілотних технологій на складах, які потенційно можуть створити безмежне робоче середовище, що не потребує додаткових витрат.

Роботизована робоча сила допоможе швидше сортувати вхідні та вихідні пакети, розміщувати відвантаження на відповідні полиці та транспортні контейнери, переконавшись, що пакети не мають дефектів перед відправкою. Коли йдеться про обмін єдиною інформаційною платформою між кількома відділами, ланцюжок поставок спирається на можливість сегментованої та настроюваної технології. У логістиці обмін даними по всьому ланцюжку поставок забезпечує більш високий рівень прозорості, дозволяючи споживачам робити кращий вибір щодо продуктів, які вони купують, і створюючи рівень довіри між брендом та споживачем [7].

Таким чином, в логістиці для профілактики конфлікту використовуються такі інноваційні технології.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СПОСОБІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ДЛЯ ПОЛПШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Модель медіації у вирішенні трудових конфліктів

Особливе місце серед форм вирішення конфліктів посідає медіація. Проведення переговорів з участю посередника. При вирішенні великих трудових конфліктів, якщо керівництво та співробітники не вирішили питання самостійно можна скористатися послугами медіаторів. Методи медіації спираються, головним чином, на запровадження переговорів у русло співробітництва та орієнтацію їх на взаємовигідний результат. Медіація – це метод вирішення конфліктів, за якого нейтральна, третя сторона, що об'єднує конфлікуючі сторони для обговорення та вирішення конфлікту. Медіація може бути альтернативою судовому процесу, процесу вирішення спору в цивільному суді, який часто можуть бути дорогими та тривалими. В табл. 3.1 вказано основні засади медіації.

До основних принципів медіації можна віднести три принципи:

1) Відповідальність сторін та медіатора. Медіатор відповідає за безпека учасників на зустрічі, а також дотримання принципів та стандартів. Відповідальність за результат медіації несуть сторони конфлікту, що беруть участь у медіації. Медіатор не може рекомендувати сторонам: ухвалити те чи інше рішення по суті конфлікту.

2) Загладжування шкоди кривдником. У ситуації, де є кривдник і жертва, відповідальність кривдника полягає у загладжуванні шкоди, заподіяної жертві.

3) Самостійність служб примирення. Служба примирення самостійна у виборі форм діяльності та організації процесу медіації.

Основні принципи медіації

№ п/п	Основні принципи медіації	Характеристика
1.	Добровільність участі	Сторони беруть участь у зустрічі добровільно, примус у будь-якій формі сторін до участі неприпустимий. Сторони мають право відмовитися від участі у медіації як до її початку, так і в ході самої медіації.
2.	Проінформованість сторін	Медіатор зобов'язаний надати сторонам всю необхідну інформацію про сутність медіації, її процесі та можливі наслідки.
3.	Нейтральність медіатора	Медіатор однаково підтримує сторони. Якщо він відчуває, що не може зберігати нейтральність, то має передати справа іншому медіатору або припинити медіацію. Медіатор не може приймати від будь-якої з сторін винагороди, які можуть викликати підозри у підтримці однієї зі сторін.
4.	Конфіденційність процесу	Медіація має конфіденційний характер. Медіатор чи служба медіації забезпечує конфіденційність медіації та захист від розголошення, що стосуються процес медіації документів.

Джерело: складено автором на основі [25, с. 45]

Існує чотири різні типи медіації, які представлені на рис. 3.1. Який тип найкраще підходить для цієї ситуації, залежить від характеру конфлікту.

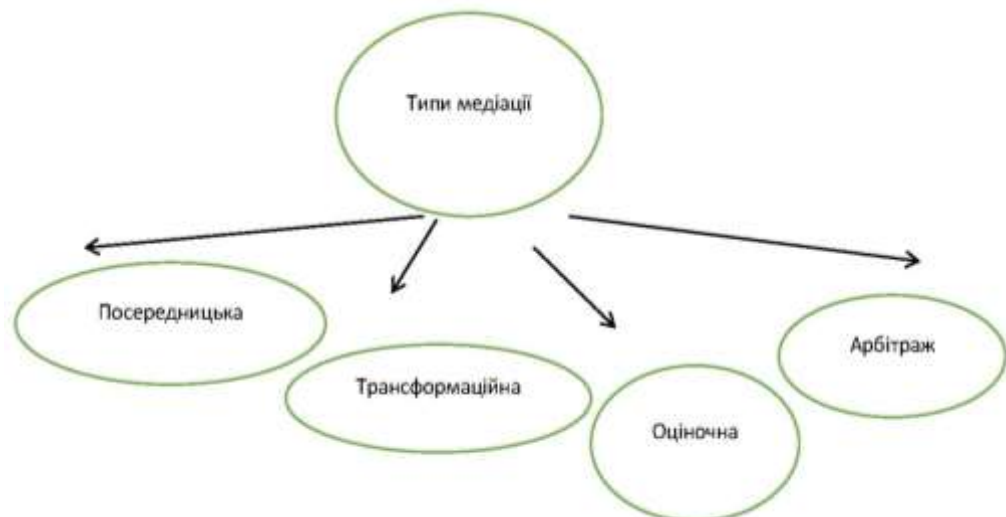


Рис. 3.1 Типи медіації.

Джерело: складено автором на основі [25, с. 40]

Посередницька медіація є найпоширенішою формою медіації. У цьому методі медіатор (посередник) не пропонує пропозицій чи думок, а скоріше спрямовує процес до угоди між сторонами. Таким чином, медіатор не має жодних вкладень у результат; посередник просто там, щоб створити безпечний простір та атмосферу, в якій сторони можуть: визначити їх потреби; говорити про проблеми; досягнути угоди, з якою їм обом зручно. Роль посередника полягає в тому, щоб керувати та полегшувати цей процес.

Трансформаційна медіація – це стиль медіації, спрямований на зміну відносин між сторонами у суперечці, незалежно від того, досягнуто згоди чи ні. Подібно до посередницької медіації, посередник остаточно нейтральний; він не ділиться думками і не приймає рішень. Ідея трансформаційної медіації полягає в тому, що конфлікт справді є кризою у спілкуванні, посередник допомагає конфліктуючим сторонам:

- подивитися на їхню взаємодію;
- враховувати їхній стиль спілкування;
- покращити спосіб, з яким вони пов'язані.

Якщо такі речі трапляються, тоді процес вважається успішним, навіть якщо він не закінчується фактичною угодою.

Оціночна медіація – це стиль медіації, за якого посереднику дозволяється пропонувати методи чи способи вирішення конфлікту. Цей стиль трохи відрізняється від посередницької та трансформаційної медіації, оскільки думка оціночного посередника може сприяти ухваленню рішення. Однак медіатор може запропонувати ці способи лише у разі, якщо сторони згодні вислухати їх. Для того щоб запропонувати рішення, медіатор повинен мати певні знання та інформаційні ресурси, яких немає у сторін.

Нарешті, медіація-арбітраж – це стиль медіації, за якого медіатор має повноваження переключатися на роль арбітра, щоб приймати рішення, якщо сторони не можуть дійти згоди. Оскільки цей стиль

дозволяє посереднику фактично вийти з нейтральна роль і прийняти рішення для обох сторін, якщо вони не можуть прийти до такого рішення самостійно, медіація-арбітраж є найжорсткішим видом медіації.

Таким чином, медіація – це просто ще один спосіб вирішення конфліктів в організації, якщо співробітники самі не придуть до мирного угоди. У нашому сучасному світі, у керівників не бувають часу вирішення конфлікту між співробітниками, великі конфлікти з іншими організаціями вирішується через суд, і це дуже довго та затратно. Щоб не вирішувати питання через суд, можна скористатися послугами медіаторів. Адже хороший клімат в організації дуже важливий для продуктивність роботи загалом.

Як бачимо медіація – це спосіб вирішення конфліктів, який вибирають поважають себе, успішні, зрілі люди. Сам медіативний процес, крім досягнення головної мети (вирішення конфлікту), здатний навчати моделям успішної комунікації та взаємодії в стиль співпраці. Сторони конфлікту, беручи участь у процесі медіації, вперше в житті отримують можливість доторкнутися до досвіду відносин, заснованих на гідності та взаємоповазі. Це забезпечує можливість підвищити якість свого життя.

У медіації є багато переваг по порівняно з іншими формами альтернативного вирішення спорів. Нижче наведено деякі з основних переваг, які посередництво та обов'язкове посередництво пропонують у логістичній галузі як альтернативного варіанта вирішення спорів. Треба мати на увазі, що обов'язком судді є тлумачення та прийняття рішень з питань права. Обов'язок посередників у тому, щоб допомагати сторонам у врегулюванні їх спору і бути справедливими та рівними для всіх сторін, якщо це обов'язкове посередництво [5].

1. Медіація набагато дешевша, ніж судова справа з багатьох причин:

- більшість медіаторів, які спеціалізуються на медіації звичайно суперечка завершує за один або два дні;
- оскільки більшість послуг медіації в логістиці ведуться одного або двох днів, менше ніж судові розгляди, витрати часу будуть мінімальними;
- підготовка до медіації набагато простіше і простіше, ніж потрібно для підготовки до судового розгляду;
- адвокати не є необхідними, але можуть брати участь у вимогу кожної із сторін;
- у багатьох випадках медіація може проводитись за місцем, де називають самі конфліктні сторони, а чи не в суді.
- у більшості випадків медіатор добре розуміється на спірних питаннях і може допомогти сторонам у реальності їх думок та позицій.

2. Медіація є набагато швидшим процесом, ніж цивільний розгляд. Як правило, судові розгляди щодо справі можуть зайняти від кількох місяців до року чи довше.

3. За посередництвом сторони є повноправними учасниками і можуть висловлювати свою власну думку та побоювання. У цивільному судовому процесі адвокати сторін є єдиними, хто представляє їхню позицію.

4. Посередництво дає можливість сторонам працювати разом, досягати врегулювання та продовжувати працювати разом. У цивільному судовому процесі найчастіше існує вердикт або рішення судді або присяжних, і сторони приймають рішення у відповідно до винесеного судом рішення, та відносин сторін закінчуються недружелюбно. Як правило, якщо сторони закінчують судовий процес, їхні стосунки негайно закінчуються.

5. Після врегулювання, якщо інші пункти вступають у суперечку, може бути запланована нова медіація, що не торкаються раніше врегульовані пункти.

6. Медіація може бути запланована за взаємною згодою сторін договору. Медіація настільки неформальна, що якщо в контракті не вказано альтернативний варіант вирішення спору, медіація може бути запланована за взаємною згодою сторін договору.

7. Посередництво є приватним процесом. І не підлягає публічного усвідомлення та можливої уваги засобів масової інформації, як це може бути у разі цивільної судової справи.

Як ми бачимо, модель медіації має багато переваг при вирішенні конфліктів на підприємстві.

3.2 Вирішення міжфункціональних конфліктів у логістичних системах з використанням інструментів теорії ігор

Управління логістикою зазвичай включає деякі конфлікти, які можуть виникнути між співробітниками підприємства або відділами. У другому розділі описувалося, які міжфункціональні конфлікти може бути у логістичному підприємстві. У цьому підрозділі наведено приклад вирішення міжфункціональних конфліктів за допомогою інструментів теорії ігор.

Теорія ігор була вперше досліджена французьким математиком з імені Борель у 1921 році. Еміль Борель опублікував кілька статей з теорії ігор. Він використовував покер як приклад. Він запропонував, використовувати теорію ігор в економічні та військові рішення. Його метою було визначити, чи існує найкраща стратегія для цієї гри, і знайти цю стратегію. Однак він не розвинув своєї ідеї. У зв'язку з цим більшість істориків віддають належне Джону фон Нейману за покращення теорії

ігор, який опублікував свою першу роботу з теорії ігор у 1928 році, через сім років після Бореля [33].

Теорія ігор – це математичний інструмент для аналізу взаємодії двох або більше осіб, які ухвалюють рішення. У кожній грі будуть брати участь як мінімум два гравці. Теорія ігор здатна стимулювати гравців взаємодіяти один з одним для досягнення бажаної мети. Зазвичай ігрова модель складається з трьох основних компонентів: гравців, набір стратегій та функція корисності кожного гравця.

Класична теорія ігор ґрунтується на припущенні, що всі гравці абсолютно раціональні. Прогноз щодо гри узгоджується лише з реальними результатами, коли кожен гравець має досконалу раціональність і при прийнятті вирішенні конфлікту вибирає найбільш обережний варіант.

Бувають різні типи ігор, які вказані на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Типи ігор.

Джерело: складено автором на основі [32].

Компанії все частіше використовують науку про теорію ігор, щоб допомогти їм приймати стратегічні рішення з високим ризиком та

високим прибутком на висококонкурентних ринках та у ситуаціях. Сучасна теорія ігор існує вже понад 50 років і продемонструвала здатність генерувати ідеальний стратегічний вибір у різних ситуаціях, компаніях та галузях. Принципи теорії ігор спираються на стратегічні ігри. Ці ігри є чітко визначеним математичним сценарієм, які включають набір гравців (окремих осіб чи фірм), набір стратегій, доступних для цих гравців, та специфікацію виплат для кожної комбінації стратегій.

Розглянемо ігрову модель розв'язання конфлікту з прикладу підприємства EKOL UKRAINE. При управлінні фінансів та розподілі бюджету між відділом фінансів та транспортним відділом виникають конфлікти. Зміст цього конфлікту зводиться до того, що служба фінансів прагне мінімізувати витрати та рідше виділяти кошти для перевірки автомобілів, а транспортний відділ зацікавлений у постійній перевірці стані своїх автомобілів та у їх справності. Тому на цій роботі запропоновано використовувати інструменти теорії ігор для того, щоб вибрати певну стратегію діяльності підприємства.

Суть конфлікту. Компанія має в наявності 20 автомобілів для перевезення вантажів. З них щодня їздитиме приблизно 8 автомобілів. Транспортний відділ EKOL UKRAINE щомісяця проводить перевірку автомобілів, що вимагає припинення руху машин на деякий час щоб переконатися у їх справності. Якщо перевірка не пройде вчасно, то можлива поломка автомобілів дорогою. Вартість повної перевірки автомобілів 4000 грн., вона займає три години та виявляє всі можливі поломки. Вартість мінімальної перевірки автомобілів 2000 грн., вона займає 1 годину і можливі не враховані деякі несправності та можлива поломка автомобілів дорогою. Автомобілі щодня працюють по 12 годин і приносять дохід 40 тис. грн. У разі поломки машини по дорозі і витративши час на ремонт, організація виплатить компенсацію клієнту 10 тис. грн. за запізнення. Якщо машина не справна і не приїде до пункту призначення організація виплатить штраф у вигляді 25 тис. грн.

Формалізація ситуації. Організація може:

1. Не перевіряти автомобілі
2. Робити мінімальну перевірку
3. Робити повну перевірку

Стан середовища:

1. Автомобіль їздить добре
2. Автомобіль має несправності, але доїде до місця призначення
3. Автомобіль не доїде до місця призначення

Скласти виграшну функцію кожного гравця.

O1-C1. Організація не перевіряє автомобілі, автомобілі доїжджають до пункт призначення. Дохід організації: 40 тис. грн.

O1-C2. Організація не перевіряє автомобілі, автомобіль спізнюється. Дохід організації: $40 \text{ тис. грн.} - 10 \text{ тис. грн.} = 30 \text{ тис. грн.}$

O1-C3. Організація не перевіряє автомобілі, автомобіль не доїжджає. Дохід організації: $40 \text{ тис. грн.} - 25 \text{ тис. грн.} = 15 \text{ тис. грн.}$

O2-C1. Організація робить мінімальну перевірку автомобілів, Автомобіль доїжджають до пункту призначення. Дохід організації: $40 \text{ тис. грн.} - 2 \text{ тис. грн.} = 38 \text{ тис. грн.}$

O2-C2. Організація робить мінімальну перевірку автомобілів, автомобіль доїжджає до пункту призначення із запізненням. Дохід організації: $40 \text{ тис. грн.} - 2 \text{ тис. грн.} - 10 \text{ тис. грн.} = 28 \text{ тис. грн.}$

O2-C3. Організація робить мінімальну перевірку автомобілів, автомобіль не доїжджає до пункту призначення. Дохід організації: $40 \text{ тис. грн.} - 2 \text{ тис. грн.} - 25 \text{ тис. грн.} = 13 \text{ тис. грн.}$

O3-C1. Організація робить повну перевірку автомобілі, автомобілі доїжджають до пункту призначення. Дохід організації: $40 \text{ тис. грн.} - 4 \text{ тис. грн.} = 36 \text{ тис. грн.}$

O3-C2. Організація робить повну перевірку автомобілі, автомобіль доїжджає до пункту призначення із запізненням. Дохід організації: $40 \text{ тис. грн.} - 4 \text{ тис. грн.} - 10 \text{ тис. грн.} = 26 \text{ тис. грн.}$

O3-C3. Організація робить повну перевірку автомобілі, автомобіль не доїжджає до пункту призначення. Дохід організації: 40 тис.грн.-4 тис.грн.-25 тис. грн. = 11 тис. грн.

Таблиця 3.2

Матриця взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем

Організація Зовнішня середа	O1	O2	O3
C1	40000	38000	36000
C2	30000	28000	26000
C3	15000	13000	11000

Джерело: власні дослідження.

Як ми бачимо, найоптимальнішим рішенням є стратегія «організація робить повну перевірку. доїжджають до пункту призначення». Якщо відділ фінансів не виділяють гроші на перевірку автомобілів щоб заощадити на ньому, наслідки можуть бути неминучими і спричинять ще більше витрат. Організацією було прийнято, що перевірку справності автомобілів треба робити кожен місяць та виділяти на них кошти.

Теорія ігор корисна для підприємства з наступних причин [32]:

– Моделі теорії ігор можуть дати уявлення про стратегічні варіантах та ймовірних результатах, доступних учасникам у певних ситуаціях. Виходячи з цього, особи, які приймають рішення, можуть краще оцінити потенційні наслідки своїх дій та можуть приймати рішення, які з більшою ймовірністю сприятимуть досягненню бажаних цілей та уникнення конфліктів.

– Концепція взаємного управління конфліктами методом теорії ігор, проклала шлях до заходів щодо контролю за підрозділами організації. Підкреслюючи стратегічний вибір та потенційні колективні

результати, теорія ігор допомогла проілюструвати, як потенційно деструктивні відносини можуть бути сформульовані, керовані та перетворені для забезпечення взаємної вигоди, включаючи запобігання довгих суперечок для підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління конфліктами для підприємства – процес, який впливає на персонал, необхідний для досягнення цілей, поставлених перед персоналом та підприємством в цілому. Конфлікт стає проблемою в організаціях, коли виникають надмірні рівні стресу та непорозуміння. У всіх організаціях існує конфлікт, протягом всього циклу існування. Часткове пояснення цього у тому, що у структурі організації керівники зосереджують усі свої зусилля на тому, щоб досягти мети, а загальна атмосфера на робочому місці, стан персоналу та гарний клімат в офісі залишається непоміченим.

На даний момент логістика проникає у всі сфери бізнесу, уникнути проблем та конфліктів там неможливо, але можна навчитися керувати ними і навіть отримувати вигоди для організації. У будь-якій організації іноді трапляються конфлікти між співробітниками або між цілими відділами. Важливо розрізняти джерела та причини організаційних конфліктів. Організація має бути єдиним цілим і налаштовувати своїх працівників на спільне вирішення конфліктів, не ділитися на відділи або підрозділи, навчитися спільно працювати, і при прийнятті рішення думати про цілу організацію, а не про вигоду лише для одного відділу.

Медіація та теорія ігор є одними із багатьох способів вирішення конфліктів. Медіацію можна використовувати у всіх організаціях для вирішення трудових чи зовнішніх суперечок. Теорія ігор корисна тим, що дає можливість розглянути різні стратегії та запланувати подальші рішення щодо вирішення конфліктів.

Дослідження проведені в кваліфікаційній роботі доводять про актуальність роботи і дають нам можливість зробити наступні висновки:

1. Поняття, яке несе слово «конфлікт», забарвлене у відтінки негативу такі як: агресія, суперечка, з'ясування ставлення, сварка, лютя, агресивність та погрози.

У результаті з'являється думка, що конфлікт – це завжди небажане явище, яке треба завжди уникати, щодо, навіть, появи спірних ситуацій. Але кожен конфлікт має дві сторони: хороша і погана

2. Конфліктогенні фактори можна розділити на дві сфери: конфлікти в макросередовищі організації, на які організації впливати або керувати не можуть, але можуть усунути виниклу проблему щодо вимог держави; та конфлікти в мікросередовищі організації, тобто конфлікти прямого впливу, з постачальниками, споживачами, всередині організації та конкурентами, якими організація може керувати та запобігати їх появі.

3. EKOL UKRAINE, інтегрована логістична компанія, яку було засновано в 1990 році, надає послуги найкращої якості з міжнародних та внутрішніх перевезень, складські послуги, зовнішньоекономічної діяльності, митні послуги, управління ланцюгом постачання у 13 країнах.

4. Будь-які організаційні конфлікти вимагають управління ними та своєчасного вирішення, пошук шляхів виходу із конфлікту. Розглянемо які інноваційні технології використовуються у сфері логістики для профілактики конфліктів.

1. Інвентаризація, відстеження та управління.

2. Скорочення транспортних витрат.

3. Управління персоналом.

5. Особливе місце серед форм вирішення конфліктів посідає медіація. Проведення переговорів з участю посередника. При вирішенні великих трудових конфліктів, якщо керівництво та співробітники не вирішили питання самостійно можна скористатися послугами медіаторів. Методи медіації спираються, головним чином, на запровадження переговорів у русло співробітництва та орієнтацію їх на взаємовигідний результат. Медіація – це метод вирішення конфліктів, за якого нейтральна, третя сторона, що об'єднує конфлікуючі сторони для обговорення та вирішення конфлікту.

6. Теорія ігор – це математичний інструмент для аналізу взаємодії двох або більше осіб, які ухвалюють рішення. У кожній грі будуть брати участь як мінімум два гравці. Теорія ігор здатна стимулювати гравців взаємодіяти один з одним для досягнення бажаної мети. Зазвичай ігрова модель складається з трьох основних компонентів: гравців, набір стратегій та функція корисності кожного гравця.

Класична теорія ігор ґрунтується на припущенні, що всі гравці абсолютно раціональні. Прогноз щодо гри узгоджується лише з реальними результатами, коли кожен гравець має досконалу раціональність і при прийнятті вирішенні конфлікту вибирає найбільш обережний варіант.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва Н.М. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Інститут післядипломної освіти КНУ, 2015. 101 с.
2. Башук Т.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012.№ 3. С.111–119.
3. Березовська Л.І. Психологія конфлікту : навч.-метод. посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
4. Боднар В.М. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. Вип. 15. С. 211-215.
5. В Україні 40 % офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі. URL: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440> (дата звернення: 12.03.2023).
6. Вирішення конфліктів у бізнесі. URL: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml (дата звернення: 21.01.2023).
7. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. URL: <http://referat.repetitor.ua/> (дата звернення: 21.01.2023).
8. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
9. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. 2013. 172 с.
10. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу. К.: Зв'язок, 2020. 152 с.

11. Довгань П. В. Службові конфлікти та інтриги, різні види службових конфліктів. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 2021. Вип. 2. С. 403-413.
12. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 456 с
13. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами. К.: Кондор, 2010. 172 с.
14. Жукова Л. М. Злиття і поглинання в системі управління конфліктами корпоративного сектору економіки. Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку: нові виклики та рішення: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6 – 7 квітня 2012 р. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012.
15. Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
16. Калінкіна І. В. Творчість як варіант сублимації конфлікту. Психосемантика. збірник статей. 2019. № 50. С. 14–19.
17. Компанія ЕКОЛ UKRAINE. URL: <https://www.ekol.com/uk/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 23.02.2023).
18. Кузьменко Т. М. Соціологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 320 с.
19. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319.
20. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. К.: КНЕУ, 2015. 204 с.
21. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства. Вінниця : ВНТУ, 2011. 241 с.

22. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства . Вінниця : ВНТУ, 2010. 256 с.
23. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. Вип. 21 (за заг. ред. проф. Юханурова Ю. І., Шегди А. В.). К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2016. С. 188–193.
24. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С.79–83.
25. Орлов В. Ф. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Київ : ДЕГУТ, 2018. 422 с.
26. Психологічний словник. URL: <https://docplayer.net/82924448-Psihologichniy-slovník-avt-uklad-v-v-sinyavskiy-op-sergieienkova-za-red-n-a-pobirchenko.html> (дата звернення: 17.01.2023).
27. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2017. 332 с.
28. Серода О. Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудового спору .Право та інновації. 2017. Вип. 2. С. 38-45.
29. Сівчук І. П. Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2021. Вип. 1(30). С. 98-102.
30. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики.К.: Імекс, 2014. 413 с.
31. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підруч. Рівне : Перспектива, 2017. 389 с.
32. Теорія ігор: основи та застосування. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1465_75966459.pdf (дата звернення: 17.01.2023).

33. Теорія ігор URL.:
<https://life.pravda.com.ua/columns/2018/02/3/228782/>
(дата звернення:12.02.2023).
34. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на .К: Либідь, 2013. 254 с.
35. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 172 с.
36. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2013. 97 с.
37. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2015. 320 с.