

УДК 316.485.6:005.91:656.073.28:005.932  
DOI: 10.15673/ie.v12i4.1908

**Козак К.Б.**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедра менеджменту та логістики  
E-mail: kozakkate.coach@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

**Дроздова В.А.**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедра менеджменту та логістики  
E-mail: 78banka78@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-3143-1869

**Дроздова Є.А.**

магістрант  
кафедра менеджменту та логістики  
Одеська національна академія харчових технологій  
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: e.drozdova@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-0743-2370

## ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ПРИ АДМІНІСТРУВАННІ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ

Метою статті є проведення аналізу причин конфліктних ситуацій та конфліктів, що виникають у зв'язку зі складнощами адміністрування (управління) при транспортних перевезеннях, аналізу думок експертів-практиків та вчених щодо подолання подібних складних ситуацій. Оскільки під час управління логістичними процесами у посадових осіб є чітко регламентовані функції, за якими вони повинні фокусуватися саме на процедурах та контролю за їх виконанням, що іноді стає причинами виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів. Завданням статті є встановлення найбільш типових причин конфліктних ситуацій в процесі адміністрування транспортних перевезень; встановлення між якими учасниками логістичної системи найбільш часто виникають конфліктні ситуації; які існують шляхи та інструменти визначення, згладжування і вирішення подібних складних ситуацій. Розглядаються тенденції розвитку логістичного менеджменту і логістики; поняття логістичної системи, конфліктної ситуації/конфлікту та адміністрування. Аналізуються думки провідних фахівців ланцюга поставок Українського ринку. Необхідно підкреслити, що конфлікти які виникають при транспортних перевезеннях призводять до значних економічних та іміджевих збитків для підприємства та компаній-партнерів, особливо при здійсненні міжнародних перевезень, а також залишаються поза уваги науковців хоча турбують представників бізнес-структур. Тому саме проблема якісного адміністрування транспортних перевезень у логістичних системах і своєчасне виявлення та подолання конфліктів набуває актуальності.

**Ключові слова:** конфліктна ситуація, конфлікт, логістична система, транспортні перевезення, логістичне адміністрування, міжнародна логістика.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Постановка проблеми та зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний рівень розвитку логістичного менеджменту спрямовано на ефективне управління логістичними системами, тобто їх адміністрування. З усіх видів логістики, саме в рамках транспортної логістики виникає найбільша кількість конфліктних ситуацій, що часто призводять до штрафних санкцій та іміджевих втрат підприємств незалежно від того у якій галузі вони працюють.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** На сучасному етапі, одним з ключових понять у логістиці є поняття логістичної системи. У зв'язку з великою кількістю різних методологічних підходів, зарубіжні та вітчизняні науковці не мають чіткого визначення поняття що таке логістична система.

Логістична система – це головний елемент логістики, завдяки якій реалізується системний під-

хід щодо стабільного функціонування підприємства у сучасних ринкових відносинах. У вітчизняних авторів, найбільш поширеним визначенням поняття логістичної системи, є твердження, що це адаптивна система із зворотнім зв'язком, яка виконує логістичні операції та функції, складається з певних підсистем та має розвинені зв'язки з зовнішнім середовищем [2, с. 120]. Зарубіжні вчені та менеджери в області логістики, такі як Д. Клосс, Д. Бауэрсокс [16, с. 467] більш прагматично підходять до визначення поняття «логістичної системи», згідно зі словником APICS: «логістична система – це процес планування та координації всіх аспектів фізичного руху матеріалів, компонентів та готової продукції для мінімізації загальних витрат та забезпечення бажаного рівня сервісу». І це визначення дуже нагадує загальне визначення поняття логістики [3, с. 45].

Наприклад, Лемеш І.О. вважає що логістична

система - це структурована, складна організаційно-економічна система, яка складається з взаємозалежних елементів, розташованих в єдиному процесі управління потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками), метою функціонування якої є досягнення поставлених перед логістичною системою цілей і адаптація до ендогенних та екзогенних впливів шляхом оптимізації поточкових процесів [5, с. 96].

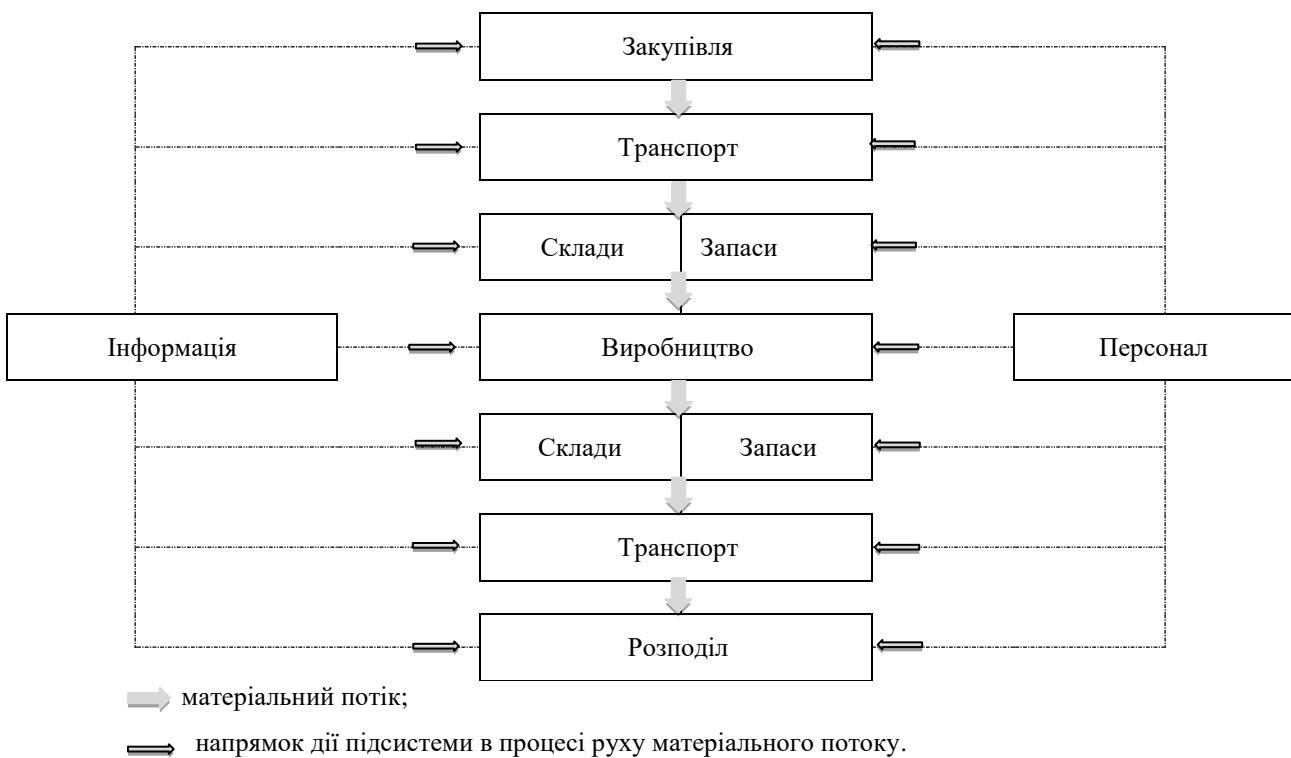
Аналіз публікацій дозволяє зробити висновок, що дослідженням теоретичних питань логістики та логістичних систем займаються досить багато науковців, натомість деякі практичні питання, такі як конфліктні ситуації, що виникають при транспортуванні та взаємодії транспортних підрозділів з іншими підрозділами всередині фірми та із зовнішніми контрагентами залишаються поза уваги науковців хоча турбують представників бізнес-структур. Так, генеральний директор Національної служби доставки «ІнТайм» (Запоріжжя) Троян А., вважає, що в більшості випадків гарантом подолання конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у логістичній системі є вчасний та повноцінний інформаційний обмін між учасниками процесу [1, с. 10].

А, Дробин Д., PR-директора «Міст Експрес»

(Київ) визначає: «Постійний діалог та як можна більше зворотного зв'язку, систематизація конфліктів та розстановка пріоритетів; постійна аналітика; розвинута корпоративна культура як загальноприйнята на підприємстві модель поведінки співробітників в поширених ситуаціях – гармонійне співіснування цих інструментів на системній основі дозволяє творити чудеса» [1, с. 9].

**Формулювання цілей дослідження.** Основною ціллю статті є проведення досліджень, які спрямовані на визначення причин щодо виникнення конфліктів та конфліктних ситуацій, а також дослідження підходів різних провідних фахівців щодо їх подолання при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Логістична система складається з певних підсистем (функціональних або структурних підрозділів підприємства), які виконують логістичні функції та мають розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, партнерами, посередниками), яке об'єднане в єдине логістичне адміністрування для реалізації корпоративної стратегії бізнесу. Логістична система та її основні підсистеми представлені на рис.1.



**Рис. 1. Комбінації підсистем у класичній логістичній системі\***

\* опрацьовано за даними [6, с. 134]

Сучасні тенденції розвитку логістичного менеджменту та логістики в цілому, спрямовані на ефективне управління логістичними функціями та функціональними областями. Сукупність цих тенденцій призвело до виникнення поняття «адміністрування логістичної системи» або «логістичне адмініструван-

ня» що відноситься до поняття адміністративного менеджменту [4].

Значну роль у виникненні цього поняття, зіграло те, що управління логістичними функціями, операціями та функціональними областями підприємства та його партнерів виконується на базі

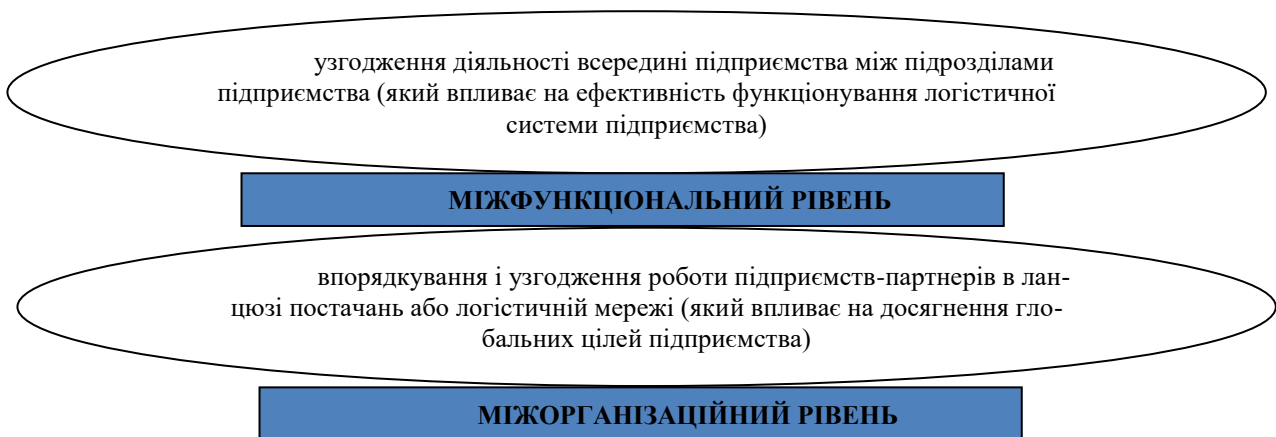
інформаційних технологій та певного комплексу технічних джерел. Отже, завдання логістичного адміністрування – це відомі нам функції адміністративного менеджменту, які традиційно складають комплекс функціональних зобов'язань менеджерів будь-якого підприємства, а саме: планування, організація, аналіз, контролінг, облік та ін. Тому адміністрування логістичної системи або логістичне адміністрування в рамках адміністративного менеджменту можна визначити, як певний комплекс управлінських функцій та процедур які виконуються менеджерами логістики з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій для досягнення цілей логістичної системи (тактичних, стратегічних, оперативних) [7, с.808].

Важливо зазначити, що організаційна структура менеджменту на підприємствах складається з окремих функціональних підрозділів (логістики, виробництва, продаж, маркетингу, фінансів), які мають свої цілі та завдання, а також повинні мати систему оцінювання досягнених результатів згідно з існуючими положеннями на підприємстві. Відмінність інтересів між структурними підрозділами підприємства призводить до виникнення конфліктних ситуацій. Так, для керівництва підприємства, буває непосильним завданням визначити причину різного рівня конфліктів або навіть взагалі зрозуміти, що конфлікт на підприємстві існує і призводить до зниження результативності та ефективності всього бізнесу. Встановлення причини конфліктної ситуації, дозволить розробити ефективні заходи, щодо недопущення виникнення аналогічних ситуацій в подальшому.

Конфліктна ситуація, перш за все, це умови щодо виникнення конфлікту. Конфлікт в психології визначається як відсутність згоди між двома й більше сторонами - особами або групами, та обов'язково наявність певних дій. Якщо розглядати саме конфлікт в рамках підприємства – є ситуації, які виникають в результаті блокування або неузгодженості цілеспрямованої поведінки однієї групи до іншої [8, с.6]. На думку Дробина Д. - конфліктні ситуації або так звані вузькі місця – це постійна складова будь якого процесу бізнесу. Вирішення внутрішніх конфліктів - це робота над стійкістю бізнесу. Пошук зовнішніх конфліктів – це робота з розвитку бізнесу. У транспортних перевезеннях конфліктні ситуації підживлюються невідповідністю можливостей та запитів [1, с.8].

Так, в межах логістичної системи, транспортна підсистема - замикає на себе функціонування всієї товаропровідної системи - та є зв'язуючою ланкою між споживачем, транспортом, постачальником та виробником, забезпечуючи при цьому безперервність та своєчасність її функціонування. До сукупності загальних функцій адміністрування транспортних перевезень у логістичній системі входять: планування (тактичне, стратегічне, оперативне); організація; прийняття рішень (регулювання); координація (міжфункціональна та міжорганізаційна); аналіз; аудит (внутрішній та зовнішній); контролінг; ціноутворення.

Конфліктні ситуації і навіть конфлікти при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах можуть виникати на двох рівнях, таких як на міжфункціональний та міжорганізаційний рівні, що наведено на рис.2 [9].



**Рис. 2. Рівні виникнення конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах\***

\*систематизовано авторами на підставі [9]

На думку Савчук В. PR-менеджера MEX Advertising (Київ) - частіше виникають конфлікти всередині підприємства між різними структурними підрозділами підприємства, вони можуть мати абсолютно різні причини. Наприклад: недостатність або перекручення передачі інформації, обмежені ресурси, нерациональна організація праці [1, с.9].

Подолання конфліктних ситуацій залежить від їх специфіки, причин виникнення та потенційних наслідків. Конфліктні ситуації при адмініструванні транспортних перевезень у логістичній системі і шляхи їх вирішення полягають в наступному (табл.1)

**Визначення типових конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у логістичній системі\***

№ з/п	Рамки / зміст конфліктної ситуації	Стисла характеристика конфліктної ситуації та методи вирішення
1	На етапі між виробництвом та складом	Типовий конфлікт при адмініструванні транспортних перевезень частково виникає ще на етапі між виробництвом та складом, коли здійснюється завантаження/відправка, а документи на зборку/завантаження зробити не можливо, тому що в обліковій системі немає товару. Товар при цьому вже є в наявності, але виробництво партії ще триває. За таких умов треба очікувати, що несвоєчасне внесення даних виробництва може призвести до простою транспорту та зниження рівня сервісу доставки (штрафів у разі запізнення доставки товару). Як шлях подолання такої ситуації можливо запропонувати внесення даних до системи партіями, не чекаючи закінчення всього виробництва (якщо це можливо за правилами виробництва).
2	Якість транспортного обслуговування	Якість транспортного обслуговування (як при власному транспорті, так і при залученні зовнішніх транспортних компаній). Останнім часом виробничі та торгові підприємства все частіше, приймають рішення про передачу всіх або частини перевезень на аутсорсинг. Це дозволяє сконцентруватися на основній сфері діяльності, та довірити транспортну логістику професіоналам у цій галузі, що в результаті повинно покращити якість перевезень, а в багатьох випадках - і знижує транспортні витрати.
3	Невідповідні транспортні засоби	Невідповідні транспортні засоби – коли транспорт не відповідає заявленним у транспортній заявці параметрам. В разі зносу транспортного засобу – може виникнути конфліктна ситуація, наприклад: старенька вантажна машина і зношена підлога – замовник може відмовитись заїжджати навантажувачем для здійснення загрузки/вивантаження товару; або, у тентованій машині пошкоджений (дірявий) тент і пішов дощ – що привело до затікання води у середину авто і пошкодження товару. Зробити більш простою процедуру вирішення такого роду конфліктної ситуації можливо, ще до початку перевезення, а саме знов таки заздалегідь продумав деталі договору, окрім того для вантажів із високою вартістю бажано наймати перевізників або експедиційні компанії що мають відповідні страхові поліси.
4	Інформаційна підтримка перевезень	Погана інформаційна підтримка перевезень – якщо не проінформували про всі істотні умови (може спостерігатися з двох сторін, замовника та перевізника).
5	Складнощі та неузгодженість у складанні маршрутів руху	Складнощі та неузгодженість у складанні маршрутів руху (будь то міжнародні перевезення або дистрибуція по місту); врахування часу на доставку та на якість доставки (наприклад: їхати по гарній дорозі буває довше при цьому зберігається якість товару, або якщо обрати коротший шлях по поганій дорозі (що часто практикують водії для економії палива), то можливо отримати зіпсований товар (наприклад: товар фарба в металевих банках, або напої у тетра-паку – може пом'ятися, розлитися). Також, важливим є маршрут руху при міжнародних перевезеннях, бо треба знати через які пункти пропуску буде проходити машина та через які країни (наприклад, можливо деяким товарам заборонено перетинати відповідні країни). Конфліктні ситуації, що виникають при міжнародних перевезеннях можуть дуже дорого коштувати, тому рішенням є створення для менеджерів процедури обов'язкового узгодження маршруту.
6	Недовантаження або перевантаження автомобілів за вантажопідйомністю	Недовантаження або перевантаження автомобілів за вантажопідйомністю – цей конфлікт з боку адміністрування, можна статися, наприклад, у разі відсутності або недостовірності даних про вагу товару в обліковій системі. У випадку недовантаження компанія втрачає зайві гроші на транспортування, набагато гірша ситуація коли відбувається перевантаження, що у випадку виявлення на ваговому терміналі буде дуже дорого коштувати компанії. Рішенням цього конфлікту буде описання процесу та визначення відповідальних осіб щодо внесення облікових даних про товар в систему.

Продовження табл.1

№ з/п	Рамки / зміст конфліктної ситуації	Стисла характеристика конфліктної ситуації та методи вирішення
7	Наявність при транспортних перевезеннях бою/псування товару	Наявність при транспортних перевезеннях бою/псування товару, що може виникнути не тільки з вини перевізника, а і з вини відправника, наприклад, у разі неякісної упаковки, що не відповідає характеристикам товару. Рішення: знов таки страхування вантажів та транспортних засобів, деталізація видів браку, а також усвідомлення компанією необхідності роботи з покращення якості упаковки та пакування товару.
8	Складнощі адміністрування перевезень за участю декількох видів транспорту	Складнощі адміністрування перевезень за участю декількох видів транспорту (мультимодальні перевезення) - набагато складніше спрогнозувати за термінами і по можливим ризикам. При взаємодії різних видів транспорту завжди підвищуються терміни перевезення, це пов'язано з перевантаженнями з одного виду транспорту на інший (що може супроводжуватися короткостроковим зберіганням вантажу на логістичних терміналах або складах); незначне зниження сумарної вартості перевезення комбінується зі збільшенням термінів доставки і підвищенням складності організації і контролю такого перевезення. Конфлікти, які виникають з боку інформаційного супроводу коштують набагато гостріше, ніж при перевезеннях одним видом транспорту.
9	Корупційні побоювання	Відомою конфліктною ситуацією є корупційні побоювання, щодо завищення вартості перевезення. Часто керівництво компаній має підозри стосовно власних менеджерів. Проте, сучасні технології дозволяють унеможливити такі ситуації. Існує вже достатня кількість тендерних площадок, де перевізники виборюють право перевезення того чи іншого вантажу. Таке адміністративне рішення дозволить зменшити вартість перевезення, бачити аналітику та зняти підозри з власних менеджерів.

\* Розроблено авторами за матеріалами [9;10]

Але, не завжди зовнішні перевізники надають якісні послуги. Часто такі компанії не мають власного рухомого складу і працюють як посередники між замовником і перевізником, тобто є експедицією. Існує багато експедиторських компаній, кожна з яких працює за своїми стандартами, а іноді без них. Тому надважливим є обрання правильної відомої стабільної експедиторської компанії з гарною репутацією, що має активи достатні для відшкодування збитків у разі виникнення необхідності. Окрім того, треба ретельно підходити до узгодження деталей при заключенні договорів, чим більше ситуацій буде прописано у договорі, тим швидшим буде процес відшкодування збитків.

Щодо інформаційної підтримки перевезень важливо звертати увагу на такі приклади:

- замовник найняв машину для перевезення металу та не вказав на необхідність верхнього завантаження, відповідно авто приїхало без можливості такого завантаження, що призвело до відмови від цього авто, а відповідно до штрафу; окрім того треба буде шукати іншу машину для завантаження, робити нові документи, що іноді може бути досить складним або щонайменше призведе до втрати часу, наприклад коли треба робити перепустки до порту;
- несвоєчасне надання документів для процедури митного очищення товару, що гарантовано призведе до простою та штрафу;
- відсутність необхідних документів на авто або водія, наприклад машини що доставляють товар до АТБ повинні мати санітарну обробку, а водії медичну книжку, відсутність яких призводить до відмо-

ви від прийняття товару та величезних штрафних санкцій на постачальника;

- втрата зв'язку з водієм та машиною (особливо при перебуванні в іншій державі або на прикордонному переході), і моніторингу вантажу протягом перевезення, і контролю стану транспортного засобу, його місцезнаходження. Це негативно позначається на адмініструванні процесу транспортування, особливо у випадках потреби в терміновій передачі або коригування інформації для водія.

Шляхами подолання таких ситуацій є узгодження конкретних вимог до перевезення у заявці. Працівники компанії повинні чітко усвідомлювати яку саме інформацію треба подавати у заявці для завантаження авто, так само треба оговорити регламент спілкування із водієм або менеджером експедиційної компанії для отримання необхідної інформації щодо здійснення перевезення, що особливо актуально для міжнародних перевезень. У разі необхідності узгоджувати режим контролю авто за допомогою GPS. Також, варто зазначити, що багато ситуацій можливо передбачити заздалегідь, але нестача у перевізників та замовників інформації про програмні продукти, що дозволяють спростити та прискорити виконання операцій, які супроводжують перевізний процес або взагалі небажання його автоматизувати, що характерно для невеликих підприємств, призводить до конфліктів що складно вирішувати. Наприклад, економія на датчику вимірювання температури (терморегістраторі) у рефрижераторі може привести до неможливості довести дотримання температурного режиму в процесі транспортування, а відповідно перевізнику доведеть-

ся компенсувати зіпсовану продукцію, навіть якщо товар був невідповідної температури ще при завантаженні. Рішенням є моніторинг ринку програмного забезпечення та автоматизація процесів, що дозволить автоматизувати передачу та аналітику даних всім учасникам які прямо чи опосередковано залучені у транспортний процес [10].

Проведений аналіз типових причин виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах, дає можливість запропонувати модель управління конфліктними ситуаціями на підприємствах логістичного профілю (рис.3).

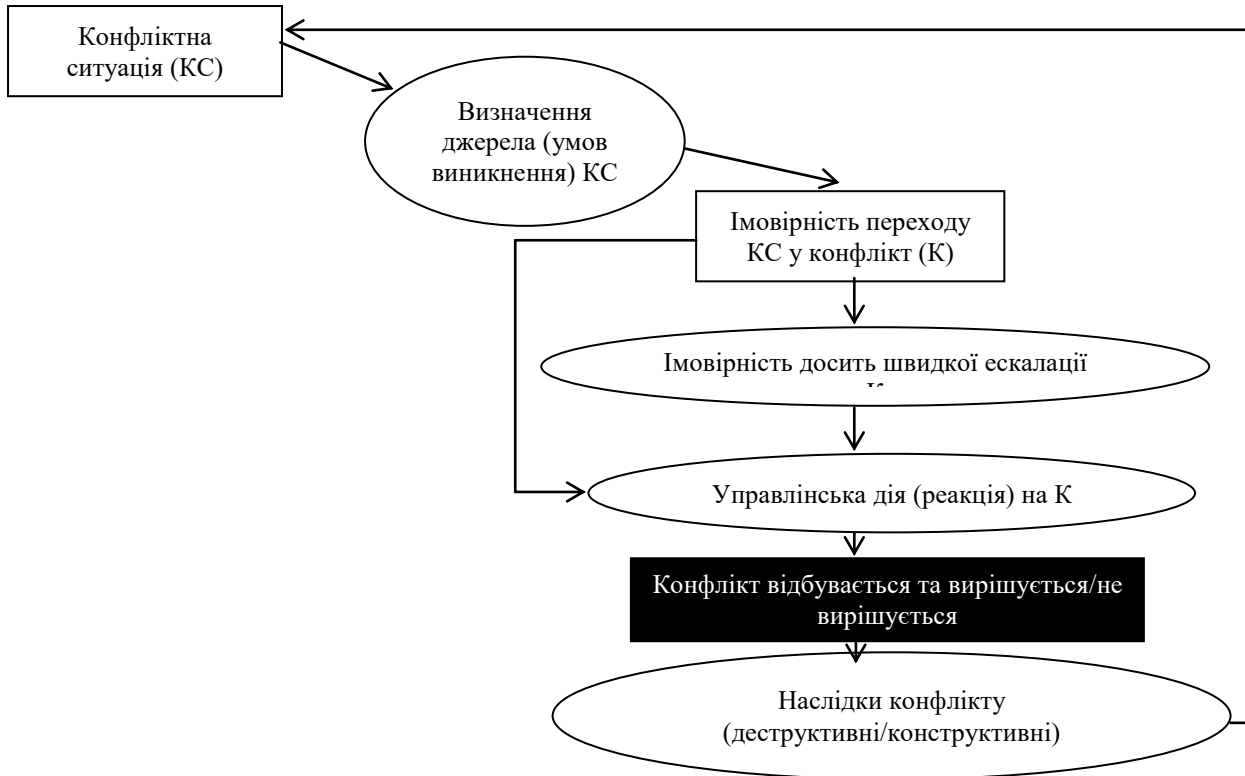


Рис.3. Модель управління конфліктними ситуаціями на підприємствах логістичного профілю\*  
\*розроблено авторами

Так, адміністрування транспортної логістики у логістичній системі на підприємстві здебільшого ґрунтується на базі проведення аналізу комунікаційних мереж та інформаційних потреб, а також управлінських реакцій. Найбільша увага повинна приділятися процесу прийняття рішення та визначенню подальших дій. Для розуміння прийняття рішень щодо подолання конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах, слід досліджувати поведінку самої системи та її компонентів, а також їх взаємодію між собою, знати підсистеми або основні області рішень; розуміти, як в дійсності приймаються рішення; розуміти спосіб, за допомогою якого області рішень зв'язуються комунікаційними каналами, що переносять інформаційні потоки [11, с.192].

Конфлікт описує ситуацію, коли дві або більше сторони мають незгоди та проявляють конфліктну поведінку. Вирішення конфлікту (тобто створення певних домовленостей) вимагає ресурсів і, отже, вимагає витрат конфліктуючих сторін. Крім того, відповідний процес може викликати відволікання уваги на управління співпрацею та відволікання уваги

від питань, що мають більше значення або терміновість [12, с.387]. Це також негативно впливає на обробку інформації [13, с.9], і може погіршити довіру та прихильність [14, с.48] до підприємства, а отже негативно вплинути на економічні показники його діяльності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів при адмініструванні транспортних перевезень неминує пов'язано з проблемами різного характеру, які виникають в процесі професійної діяльності будь-якого підприємства. Частина науковців більш позитивно ставляться до виникнення конфлікту, оскільки вважають що виявлення і подолання конфліктної ситуації сприяє вдосконаленню процесів прийняття рішень [15, с.299]. Але, з практичної точки зору, зрозуміло, що виникнення конфліктів на будь-якому етапі діяльності підприємства, та у будь-якому підрозділі може призвести до втрати ресурсів (фінансових, трудових, тощо) та в цілому зруйнувати систему, в якій виник конфлікт.

Перш за все, слід відповісти на питання чи є конфліктна ситуація, як її вирішити та ухилитися від

конфлікту, що було причиною, хто відповідальний, і що робити щоб уникнути подібного в подальшому, треба досліджувати усі причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві та детально розуміти і розібрати на складові алгоритм реалізації кожної функції транспортних перевезень у логістичній системі, оскільки адміністрування транспортних перевезень у логістичній системі має велике значення для підприємства. Подолання конфліктних ситуацій та розв'язання конфліктів залежить від специфіки кожної конкретної ситуації, та повинно бути спрямоване у двох напрямках: робота на випередження потенційних конфліктів та оперативне вирішення вже виниклих. Але, одним з головних рішень щодо подолання конфліктних ситуацій розв'язання конфліктів буде розробка уніфікації типових дій (алгоритму) для менеджерів.

Отже, оскільки заздалегідь передбачити всі можливі причини та наслідки робочих конфліктів в процесі транспортної діяльності неможливо, дане питання потребує подальшого вивчення. Важливо зазначити, що запропонована модель управління конфліктними ситуаціями на підприємствах логістичного профілю має загальний характер, та у кожному конкретному випадку потребує адаптації саме під нього; а, у разі виникнення нової конфліктної ситуації, керівництво повинно прагнути робити відповідні висновки та встановлювати ще більш чіткий алгоритм поведінки персоналу, оскільки будь-яка конфліктна ситуація досить швидко може трансформуватися у конфлікт та призвести до значущих втрат ресурсів підприємства, а іноді навіть і до банкрутства.

### Література

1. Конфликты в логистический цепях неизбежны, поэтому их надо правильно воспринимать (результаты блиц-опроса экспертов) // *Логистика: проблемы и решения*. 2015. №2 (57) март-апрель. URL: <https://www.lobanov-logist.ru/upload/iblock/5ff/5ff823c4a4328a68723b8a5dedf4b996.pdf> (дата звернення: 03.10.20)
2. Родников А.Н. *Логистика. Терминологический словарь*. Москва : ИНФРА-М, 2000 . 340 с.
3. APICS Dictionary. 8 th Edition. American Production and Inventory Control Society, Inc. 1995. P. 102
4. Трегубов В.И. Концепция синхронизации как основа администрирования в самоорганизующихся логистических системах // *Вестник Саратовского государственного технического университета*. 2010. Том 4, №2с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-sinhronizatsii-kak-osnova-administrirovaniya-v-samoorganizuyuschih-sya-logisticheskikh-sistemah/viewer> (дата звернення: 01.10.20)
5. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень // *Управління розвитком*. 2013. №1. 141с.
6. Сумець О. М. *Логістика: теорії, ситуації, практичні завдання*. Частина 1. Логістика як інструмент ринкової економіки. Київ.: "Хай-Тек Прес", 2010. 344с.
7. Сергеев В.И. *Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов*. М.: ИНФРА-М. 2005. 975с.
8. Король Л.Г., Малимонов И.В., Рахинский Д.В. *Конфликтология*. Ульяновск: Издательство «Зебра». 2015. 248с..
9. Левкин Г.Г. *Контроллинг логистических систем: учебное пособие для вузов*. М.: Юрайт. 2019. 167с.
10. Савченко Л.В. *Проблемы транспортной логистики*. Логистический интернет-портал: Lobanov-Logist.ru URL: <https://www.lobanov-logist.ru/library/355/55586/> (дата звернення: 01.10.20)
11. Миротин Л.Б., Чубуков А.Б., Ташбаев И.Е. *Логистическое администрирование*. М.: Экзамен. 2003. 480с.
12. De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88, № 4, P. 741-749. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.741
13. Verstrepen S., Cools M., Cruijssen F. and Dullaert W. A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics // *International Journal of Logistics Systems and Management*. 2009. Vol. 5, № 3/4, P. 228-248. . doi: 10.1504/IJLSM.2009.022497
14. Menon A., Bharadwaj S.G. and Howel R. The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1996. Vol. 24, № 4, P. 299-313. doi: 10.1177/0092070396244002
15. Hongzhuan Chen, Lulu Song, Xuesong Zhuang, Ting Li. *Research on the Conflict Analysis of Supply Chain Management based on Graph Model with MRCR*. 2nd International Conference on Software Engineering, Knowledge Engineering and Information Engineering. Published by Atlantis Press. 2014. URL: <https://www.atlantispress.com/article/13605.pdf> (дата звернення: 05.10.20) doi: 10.2991/sekie-14.2014.13
16. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. *Логистика: интегрированная цепь поставок*. Москва. ЗАО «Олимп-Бизнес». 2005. 640с.

Стаття надійшла 16.10.2020  
Стаття прийнята до друку 30.10.2020  
Доступно в мережі Internet 29.12.20

**Козак Е.Б.**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедра менеджмента и логистики  
E-mail: kozakkate.coach@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

**Дроздова В.А.**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедра менеджмента и логистики  
E-mail: 78banka78@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-3143-1869

**Дроздова Е.А.**

магистрант  
кафедра менеджмента и логистики  
Одесская национальная академия пищевых технологий  
ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039  
E-mail: e.drozdova@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-0743-2370

## ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ ПРИ АДМИНИСТРИРОВАНИИ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Целью статьи является проведение анализа причин конфликтных ситуаций и конфликтов, возникающих в связи со сложностями администрирования (управления) при транспортных перевозках, анализа мнений экспертов-практиков и ученых по преодолению подобных сложных ситуаций. Поскольку при управлении логистическими процессами у должностных лиц четко регламентированы функции, по которым они должны фокусироваться именно на процедурах и контроле за их выполнением, что иногда становится причинами возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов. Задачей статьи является установление наиболее типичных причин конфликтных ситуаций в процессе администрирования транспортных перевозок; установление между какими участниками логистической системы наиболее часто возникают конфликтные ситуации; какие существуют пути и инструменты определения, сглаживания и решения подобных сложных ситуаций. Рассматриваются тенденции развития логистического менеджмента и логистики; понятие логистической системы, конфликтной ситуации / конфликта и администрирования. Анализируются мнения ведущих специалистов цепи поставок украинского рынка. Раскрываются причины межфункциональных и межорганизационных конфликтных ситуаций связанных с администрированием транспортных перевозок. Предлагаются пути преодоления, которые могут повлиять на улучшение администрирования между отделами логистической системы внутри компании и с предприятиями-партнерами. Следует отметить, что конфликтные ситуации, возникающие в процессе транспортных перевозок, приводят к значительным экономическим и имиджевым убыткам для предприятия и компаний-партнеров, особенно при осуществлении международных перевозок, а также остаются без внимания ученых, хотя беспокоят представителей бизнес-структур. Поэтому именно проблема качественного администрирования транспортных перевозок в логистических системах и своевременное выявление и преодоление конфликтов с наименьшими затратами приобретает актуальность.

**Ключевые слова:** конфликтная ситуация, конфликт, логистическая система, транспортные перевозки, логистическое администрирование, международная логистика.

**Kozak K.**

Ph.D., Associate Professor  
Department of Management and Logistics  
E-mail: kozakkate.coach@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

**Drozdova V.**

Ph.D., Associate Professor  
Department of Management and Logistics  
E-mail: 78banka78@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-3143-1869

**Drozdova Y.**

Undergraduate  
Department of Management and Logistics  
Odessa National Academy of Food Technologies  
Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039  
E-mail: e.drozdova@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-0743-2370

## OVERCOMING CONFLICT SITUATIONS IN THE ADMINISTRATION OF TRANSPORTATION IN LOGISTICS SYSTEMS

The purpose of the article is to analyze the causes of conflict situations and conflicts arising in connection with the difficulties of administration (management) in transportation, analysis of opinions of practi-

tioners and scientists on overcoming such difficult situations. Since, when managing logistic processes, managers have clearly regulated functions, according to which they should focus specifically on procedures and monitoring their implementation, which sometimes becomes the cause of conflict situations and conflicts. The aim of the article is to establish the most typical causes of conflict situations in the process of administration of transportation; finding out between which participants in the logistics system conflict situations arise most often; what are the ways and tools for determining, smoothing and solving such difficult situations. Trends in the development of logistics management and logistics are considered; the concept of a logistic system, conflict situations / conflict and administration are considered as well. The opinions of leading experts of the supply chain of the Ukrainian market are analyzed. The reasons for inter-functional and inter-organizational conflict situations associated with the administration of transportation are revealed. The ways of overcoming that can affect the improvement of administration between departments of the logistics system within the company and with partner enterprises are proposed. It should be noted that conflict situations arising in the process of transportation lead to significant economic and image losses for the enterprise and partner companies, especially during international transportation and also remain unnoticed by scientists, although the representatives of business structures are considered about them. Therefore, it is the problem of high-quality administration of transportation in logistics systems and the timely identification and overcoming of conflicts at the lowest cost that becomes relevant.

**Key words:** conflict situation, conflict, logistics system, transportation, logistics administration, international logistics.

### References

1. Konflikty v logisticheskoy tsepyah neizbezhny, potomu ih nado pravilno vosprinimat (rezultaty blits-opros ekspertov). (2015). *Logistika: Problemy i Resheniya*, (2(57)). Retrieved October 03, 2020, from <https://www.lobanov-logist.ru/upload/iblock/5ff/5ff823c4a4328a68723b8a5dedf4b996.pdf>
2. Rodnikov, A. N. (2000). *Logistika. Terminologicheskoy slovar*. Moscow: INFRA-M.
3. American Production and Inventory Control Society. (1995). *Apics Dictionary* (8th ed.).
4. Tregubov, V. I. (2010). Kontseptsiya sinhronizatsii kak osnova administrirovaniya v samoorganizuyuschihsiya logisticheskikh sistemah. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 4(2). Retrieved October 01, 2020, from <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-sinhronizatsii-kak-osnova-administrirovaniya-v-samoorganizuyuschihsiya-logisticheskikh-sistemah/viewer>
5. Lemesh, I. O. (2013). Cutnist lohistychnoi systemy ta yii funktsionalna znachushchist na pidpriemstvi v systemi pryiniattia upravlynskykh rishen. *Upravlinnia rozvytkom*, (1).
6. Sumets, O. M. (2010). *Lohistyka: teorii, sytuatsii, praktychni zavdannia* (Part 1. Lohistyka yak instrument rynkovo ekonomiky). Kyiv: "Khai-Tek Pres".
7. Sergeev, V. I. (2005). *Korporativnaya logistika: 300 otvetov na voprosy professionalov*. Moscow: INFRA-M.
8. Korol, L. G., Malimonov, I. V., & Rahinskiy, D. V. (2015). *Konfliktologiya*. Ulyanovsk: Izdatelstvo «Zebra».
9. Levkin, G. G. (2019). *Kontrolling logisticheskikh sistem: uchebnoe posobie dlya vuzov*. Moscow: Yurayt.
10. Savchenko, L. V. *Problemy transportnoy logistiki*. Logisticheskoy internet-portal: Lobanov-Logist.ru. Retrieved October 01, 2020, from <https://www.lobanov-logist.ru/library/355/55586/>
11. Mirotin, L. B., Chubukov, A. B., & Tashbaev, I. E. (2003). *Logisticheskoe administrirovanie*. Moscow: Ekzamen.
12. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.741
13. Verstrepen, S., Cools, M., Cruijssen, F., & Dullaert, W. (2009). A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 5(3/4), 228-248. doi: 10.1504/IJLSM.2009.022497
14. Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howel, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313. doi: 10.1177/0092070396244002
15. Hongzhuan Chen, Lulu Song, Xuesong Zhuang, & Ting Li. (2014). Research on the Conflict Analysis of Supply Chain Management based on Graph Model with MRCR. In *2nd International Conference on Software Engineering, Knowledge Engineering and Information Engineering*. Atlantis Press. Retrieved October 05, 2020, from <https://www.atlantispress.com/article/13605.pdf> doi: 10.2991/sekie-14.2014.13
16. Bauersoks Donald Dzh., & Kloss Deyvid Dzh. (2005). *Logistika: integriruvannaya tsep postavok*. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes».

Received 16 October 2020

Approved 30 October 2020

Available in Internet 29.12.2020

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Козак К.Б., Дроздова В.А., Дроздова Є.А. Подолання конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах // Економіка харчової промисловості. 2020. Т.12, вип. 4. С.26-34. doi: 10.15673/fe.v12i4.1908

Cite as APA style citation

Kozak, K., Drozdova, V., & Drozdova Y. (2020). Overcoming conflict situations in the administration of transportation in logistics systems *Food Industry Economics*, 12(4), 26-34. doi: 10.15673/fe.v12i4.1908