

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-80>

УДК 005.95:330.341:331.108:331.108.4:316.454.3:657:658.5.009.12

# ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ДИСТРИБУЦІЙНИХ КОМПАНІЙ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЇХ ОПТИМАЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT SYSTEMS OF DISTRIBUTION COMPANIES AS A KEY ELEMENT IN THE FORMATION OF THEIR OPTIMAL BUSINESS PROCESSES AND INCREASE OF COMPETITIVENESS

**Завербний Андрій Степанович**

доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

**Шаровський Ярослав Олегович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2962-3511>

**Zaverbnyj Andriy, Sharovskii Yaroslav**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-прикладних особливостей систем Управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній як ключовий елемент формування їх оптимальних бізнес-процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність (конкурентні переваги) українських підприємств (зокрема й дистрибуційних) виступає ключовим фактором їх успіху, внеску у розвивання вітчизняної економіки. В статті систематизовано ключові аспекти функціонування вітчизняних дистрибуційних компаній за сучасних турбулентних умов господарювання. Авторами досліджено дистрибуційні системи, які представляють собою заходи із планування, організування, стимулювання, контролювання і за потреби регулювання ефективного потоку матеріалів, товарів, послуг. В праці запропоновано процес формування та реалізування системи управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній та зазначено очікувані позитивні ефекти.

**Ключові слова:** постачання, збут, дистрибуційна діяльність, організаційна поведінка, бізне-процеси, конкурентоспроможність.

The article is devoted to the study of theoretical and applied features of organizational behavior management systems of distribution companies as a key element in the formation of their optimal business processes and increase of the level of competitiveness. Ways to increase the competitiveness of domestic enterprises include simplifying the procedures for obtaining financial support, reducing bureaucratic obstacles, stimulating innovation, and developing flexible organizational behavior management systems, which is why the topic is relevant and timely. The following methods were used in the research process: morphological, synthesis, analysis, and others. The modern world is subject to globalization. Accordingly, the competitiveness (competitive advantages) of Ukrainian enterprises (including distribution companies) is a key factor in their success and contribution to the development of the national economy. The competitiveness (competitive advantages) of Ukrainian enterprises (including distribution enterprises) is a key factor in their success and contribution to the development of the national economy. The article systematizes the key aspects of the functioning of domestic distribution companies in the current turbulent economic environment. The authors study distribution systems, which are measures to plan, organize, stimulate, control and, if necessary, regulate the efficient flow of materials, goods and services. Domestic distributors have a



high potential for development. To realize it, they must meet the modern requirements of producers and consumers. In particular, this concerns the formation and implementation of a system for managing the organizational behavior of distribution companies. The paper proposes the process of formation and implementation of a system for managing the organizational behavior of distribution companies and indicates the expected positive effects. The development of organizational behavior at distribution companies will contribute to their economic growth, the development of the country's economy as a whole, strengthening its competitiveness, which will lead to increased income, GDP growth, etc., which is extremely important during the war period and the period of post-war reconstruction.

**Keywords:** supply, sales, distribution activities, organizational behavior, business processes, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ є підкореним глобалізуванню, інтегруванню, діджиталізуванню. Відповідно, конкурентоспроможність (конкурентні переваги) українських підприємств (зокрема й дистрибуційних компаній) виступає ключовим фактором їх успіху, внеску у розвивання вітчизняної економіки. Наша країна (як і багато інших) стикнулася з проблемами, що гальмують її розвивання в цілому та економіки зокрема. Це і недостатній рівень фінансування, бюрократичні перешкоди, низький рівень інноваційності, зниження платоспроможності населення, падіння рівня культури тощо, а окремо саме для України це ще й війна.

Подолання вказаних та багатьох інших перешкод, проблем є критично важливим завданням задля подальшого розвивання нашої економіки, державності. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств включають у себе спрощення процедур отримання фінансового підтримання, зменшення бюрократичних перешкод, стимулювання інноваційної діяльності, розвивання гнучких систем управління організаційною поведінкою, саме тому тематика є актуальною, своєчасною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці Управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній, а також формуванню оптимальних бізнес-процесів, підвищенню рівня конкурентоспроможності було присвячено значну кількість наукових праць. Серед фахівців, як займалися вказаними тематиками маємо відзначити таких як: Балдинюк В. М. [1], Владимир О. М. [2], Воляник І. В. [9], Голубенко В. А. [12], Дудкін П. Д. [2], Мосій О. Б. [2], Завербний А. С. [3; 5], Заліпа Т. М. [11], Киричук У. [4], Кондратьєва В. П. [9], Копитко М. І. [5], Курченко А. Д. [11], Лепейко Т. І. [6], Лихолат С. М. [7], Ломага Ю. [3], Лукашев С. В. [6], Михайленко О. В. [8], Миронова О. М. [6], Молчанова А. О. [9], Нев'ядомський Р.-І. [7], Орлова К. Г. [8], Осипенко К. В. [10], Перепада Ф. Л. [10], Сазонова Т. О. [11], Сорока О. В. [12] та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на різноманітні, вагомі дослідження у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності дистрибуційних компаній, детальне аналізування конкретних шляхів підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності система управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній як ключовий елемент формування їх оптимальних бізнес-процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності саме в сучасних українських умовах залишається недостатньо вивченим аспектом.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Цілями статті виступають дослідження теоретико-прикладних особливостей управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній як ключовий елемент формування їх оптимальних бізнес-процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Керівники будь-якої компанії (приватної/державної) постійно вимушені вирішувати проблему із налагодження системи управління (менеджменту) задля забезпечення співробітництва працівників в організації, запобігати, долати їх можливі конфронтації в організаційному середовищі [6, с. 10]. Особливого значення дані процеси набувають в дистрибуційних компаніях, для яких це важливо, оскільки вони представляють сполучну ланку між виробниками та споживачами. І людські відносини, злагоджена внутрішня робота, чіткі, продумані бізнес процеси формують їх конкурентну перевагу – репутацію на сучасному динамічному ринку дистрибуції.

Дослідження організаційної поведінки людей є окремою галуззю, що розглядає вплив менеджерів, управлінських структур на рівень ефективності праці, загальну та кожного співробітника в колективі місію [9].

Особливо важливо для дистрибуційних компаній вивчати організаційну поведінку і внутрішню і зовнішню (партнерів, конкурентів, інших стейкхолдерів). І розуміння (трактування) людської поведінки відіграє значну

роль в бізнес процесі встановлення рівня організаційної ефективності, що є причиною розроблення і реалізування відповідних методик для управлінців. Організаційні питання, проблеми розвивання колективу набувають за сучасних динамічних невизначених умов великого значення, як і сама поведінка людей в організаціях [9].

Важливим для формування організаційної поведінки виступає зв'язок загальної і професійної культур. Він проявляється безпосередньо у міжособистісній взаємодії за певних комунікативних ситуацій [9].

Що ж стосується безпосередньо дистрибуції, то вона представляє комплексну логістичну активність. Її сутність полягає у просуванні готової продукції (послуг) від їх виробника до кінцевого (чи проміжкового) споживача, організування продаж, передпродажного, післяпродажного сервісу [4; 14].

Дистрибуційні системи представляють собою заходи із планування, організування, стимулювання, контролювання і за потреби регулювання ефективного потоку матеріалів, товарів, послуг. Логістичні процеси поширюються на саму дистрибуційну компанію, інтегруються у відносини із клієнтами, виробниками (постачальниками) та формують оптимальні бізнес-процеси всередині компанії.

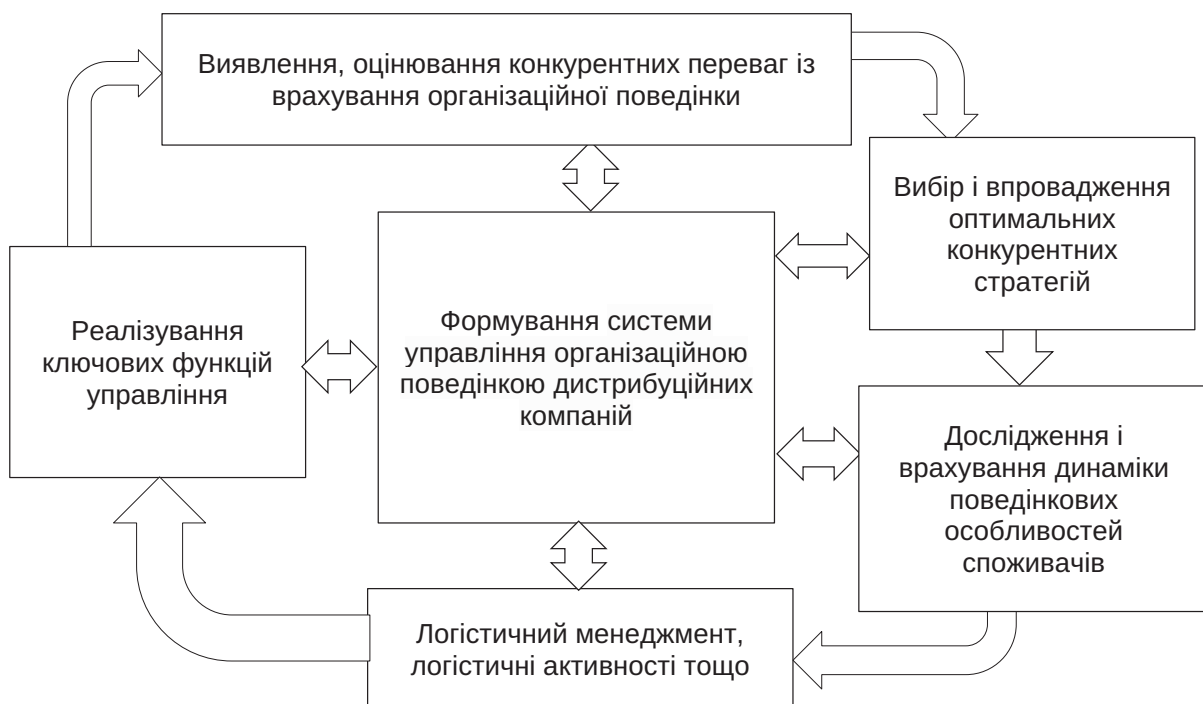
Ключовими завданнями виступають наступні забезпечення: необхідних об'єктів (товарів, послуг, людей, енергії, інформації тощо), необхідно їх кількості, здійснення це у потрібному місці, у потрібний період, забезпечуючи потрібний рівень якості та оптимальну ціну.

За сучасних турбулентних умов господарювання серед вітчизняних, зарубіжних товаровиробників одним із найпопулярніших методів забезпечення гідного рівня ефективності логістичних рішень їх дистрибуційної мережі є делегування логістичних процесів (аутсорсинг) логістичним операторам, дистрибуційним компаніям. Завдяки цьому вони спокійно зосереджують зусилля на безпосередньому процесі виробництва продукції, підвищенні рівня її якості тощо [1; 3; 13; 14].

Вітчизняні дистриб'ютори мають будувати власну діяльність із врахуванням сучасних реалій ведення дистрибуційного бізнесу в Україні.

Вченими та практиками виокремлено головних аспекти, із якими доводиться працювати на вітчизняному ринку дистрибуції сьогодні [4; 5; 7; 13; 14]. Ми графічно відобразили їх на рис. 1.

При цьому вітчизняні дистриб'ютори володіють високим потенціалом для розвивання.



**Рис. 1. Ключові аспекти функціонування вітчизняних дистрибуційних компаній за сучасних турбулентних умов господарювання**

*Джерело: побудовано на основі [4; 5; 7; 13; 14]*

Для його реалізування вони мають відповідати сучасним вимогам виробників, споживачів. Зокрема це стосується формування, реалізування системи управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній (рис. 2).

Ефективне формування та дієве використання системи управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній виступатиме ключовим елементом формування їх оптимальних бізнес-процесів, підвищуватиме рівень їх конкурентоспроможності (рис. 2) тощо.

Окрім того слід також відзначити, що активне застосування сучасних цифрових інструментів маркетингу (соціальні мережі, контекстна реклама, SEO) сприятимуть підвищенню рівня ефективності діяльності дистрибуційних компаній, просувати продукцію (послуги) не лише на внутрішньому, але й міжнародному ринку, залучаючи нових клієнтів, збільшуючи обсяги продаж, підвищуючи репутацію. Також ефективне використання даних щодо поведінки користувачів, персоналізування рекламних кампаній підвищуватиме ефективність вказаних маркетингових зусиль.

Підсумовуючи, потрібно констатувати, що процес організування дистрибуційної мережі

виступає відповідальним процесом при плануванні загальної діяльності будь-якого підприємства. Одним із варіантів є передавання повноважень із реалізування дистрибуційним компаніям. Використання запропонованої системи із максимальною ефективністю дозволить даним підприємствам забезпечувати надійність постачання, оптимізувати запаси, знижувати логістичні витрати, підвищувати задоволеність клієнтів тощо.

У процесі організування дистрибуційної діяльності важливо також враховувати географічні, економічні, соціальні, ментальні особливості регіону, де діятиме дистрибуційна мережа і, безумовно, потреби, очікування клієнтів.

Задля максимізування ефективності дистрибуційної мережі доцільним є застосування різноманітних методів, стратегій (див. рис. 2).

Важливо також розробляти ефективну систему управління запасами, іншими логістичними операціями (доставляти вчасно, мінімізувати втрати при транспортуванні, зберіганні товарів, оптимізувати маршрути доставлення тощо).

**Висновки.** Дослідження дистрибуційної діяльності засвідчує значну увагу до неї практично у всіх підприємницьких сферах.



Рис. 2. Схематичне відображення процесу формування та реалізування системи управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 7; 8, с. 114–117; 11; 12]

Розвивання організаційної поведінки на дистрибуційних компаніях сприятиме їх економічному зростанню, розвиванні економіки країни вцілому, посилюючи її конкурентоспромож-

ність, що призводитиме до зростання доходу, збільшення ВВП тощо, що надзвичайно важливо у воєнний період та період післявоєнної відбудови.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
2. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О.М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль : ФОР Паляниця В.А. 2015. 252 с.
3. Завербний А. С., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
4. Киричук У. Майбутнє дистрибуції – трансформація в нові реалії. 2018. URL: <https://trademaster.ua/articles/312852>
5. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63–68.
6. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ. 2013. 156 с.
7. Лихолат С. М., Нев'ядомський Р.-І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 35. С. 4–9.
8. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
9. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ, «Лілея\_НВ». 2015. 176 с.
10. Осипенко К. В., Перепадя Ф.Л. Організаційна поведінка як метод управління діяльністю сучасних туристичних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. № 44. С. 43–49.
11. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. 42. С. 25–129.
12. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
13. Conception of logistics coordination in the distribution networks: веб-сайт. URL: [https://www.bvl.de/files/1951/1988/1852/2913/10.23773\\_2022\\_11.pdf](https://www.bvl.de/files/1951/1988/1852/2913/10.23773_2022_11.pdf)
14. Distribution Network. The flow of goods from a producer or supplier to an end consumer: веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/distribution-network/>

#### REFERENCES:

1. Baldyniuk V. M. (2022). Systema upravlinnia konkurentosprozhnisti pidpriemstva [System of management of enterprise competitiveness]. *Ekononika ta suspilstvo*. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
2. Dudkin P. D., Mosii O. B., Vladymyr O. M. (2015). Orhanizatsiina povedinka. Aspekty efektyvnoho pidpriemnytstva [Organizational behavior. Aspects of effective entrepreneurship.]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A. 252 p. (in Ukrainian).
3. Zaverbnyi A. S., Lomaha Yu. (2022). Problemy ta perspektyvy formuvannia lohistrychnykh lantsiuhiv postachannia u voiennyi period za umov aktyvizuvannia yevrointehratsii [Problems and prospects of forming logistics supply chains in wartime in the context of intensified European integration]. *Ekononika ta suspilstvo*. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
4. Kyrychuk U. (2018). Maibutnie dystrybutsii – transformatsiia v novi realii [The future of distribution – transformation into new realities]. URL: <https://trademaster.ua/articles/312852>

5. Kopytko M. I., Zaverbnyi A. S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvannya konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv ta vplyv na yoho riven systemy upravlinnia personalom [Problems and prospects of forming the competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact of the personnel management system on its level]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 4 (80), pp. 63–68. (in Ukrainian).
6. Lepeiko T. I., Lukashev S. V., Myronova O.M. (2013). Orhanizatsiina povedinka: navchalnyi posibnyk [Organizational behavior: a textbook]. Kh.: Vyd. KhNEU.156 p. (in Ukrainian).
7. Lykholat S. M., Neviadomskiy R.-I. (2022). Teoretychni aspekty upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstva [Theoretical aspects of managing the logistics activities of the enterprise]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 35, pp. 4–9. (in Ukrainian).
8. Mykhailenko O. V., Orlova K. H. (2017). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktsii pidpriemstva [System of management of competitiveness of enterprise products]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 13 (2), pp. 114–117. (in Ukrainian).
9. Molchanova A. O., Volianyk I. V., Kondratieva V. P. (2015). Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Navch. posibn. za nauk. red. A.O. Molchanovoi. Ivano-Frankivsk, «Lileia\_NV». 176 p. (in Ukrainian).
10. Osypenko K. V., Perepadia F. L. (2020). Orhanizatsiina povedinka yak metod upravlinnia diialnistiu suchasnykh turystychnykh pidpriemstv [Organizational behavior as a method of managing the activities of modern tourism enterprises]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*. 44, pp. 43–49. (in Ukrainian).
11. Sazonova T.O., Kurchenko A.D., Zalipa T.M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia povedinkoiu personalu v suchasnykh umovakh [Features of staff behavior management in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 42, pp. 25–129. (in Ukrainian).
12. Soroka O. V., Holubenko V. A. (2023). Upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu personalu yak chynnyk stiikosti kompanii [Management of organizational behavior of personnel as a factor of company sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
13. Conception of logistics coordination in the distribution networks. URL: [https://www.bvl.de/files/1951/1988/1852/2913/10.23773\\_2022\\_11.pdf](https://www.bvl.de/files/1951/1988/1852/2913/10.23773_2022_11.pdf)
14. Distribution Network. The flow of goods from a producer or supplier to an end consumer. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/distribution-network/>