

УДК 338.246:330.4

**ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ  
БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ****Хома І.Б., д.е.н.***E-mail: irkhoma2010@mail.ru**Національний університет «Львівська політехніка»*

Стаття присвячена проблемі прийняття рішень стосовно нейтралізації бізнес-конфліктів у підприємницькому середовищі в умовах поглибленого вивчення причин їх виникнення з елементами використання економіко-математичного моделювання для пошуку оптимальних шляхів уникнення їх подальшого загострення. Досліджено, що більшість конфліктних ситуацій на підприємствах погіршують їх фінансово-економічний стан та позначаються на системі повноцінного економічного захисту. Науковими підходами в статті є поєднання методів деталізації бізнес-конфліктів з методами багатокритеріальної оптимізації з метою повної або часткової їх нейтралізації, що дозволяє здійснити багатоспрямовану оптимізацію прийняття ефективних рішень на підприємстві зі збереження максимального прибутку або достатнього рівня його економічної захищеності. Для моделювання й імітації досягнення результатів введена величина оптимуму вектора ефективності усунення бізнес-конфліктів, що кореспондується зі способом оптимального їх вирішення в спектрі пошуку «компромісів». Встановлено, що прийняття рішень щодо вирішення бізнес-конфліктів має індивідуальний характер в діяльності кожного господарюючого суб'єкта і залежить від причин їх виникнення та загострення наслідків, що потребує покрокової оптимізації. Досягти цього вдається лише при частковому збігу інтересів, у протилежному випадку конфлікт не вирішується. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є пошук принципів узагальнення можливих конфліктних ситуацій та їх прогноз зародження для вчасного виявлення та запобігання у майбутньому. Наукові результати статті можуть бути корисними для менеджерів-практиків та економістів-аналітиків, які цікавляться актуальними проблемами у сфері розроблення теоретико-методологічних підходів щодо вирішення бізнес-конфліктів. Цінність статті полягає у тому, що дозволяє оптимізувати рішення щодо врегулювання бізнес-конфліктів та інтегрувати їх із системою дієздатності сучасного господарюючого суб'єкта через подолання деструктивної напруженості у взаємовідносинах як між партнерами, так і конкурентами.

**Ключові слова:** бізнес-конфлікти, прийняття рішень, підприємницька діяльність, багатокритеріальна оптимізація, дисфункціональні наслідки

UDC 338.246:330.4

**DECISION MAKING BY NEUTRALIZATION BUSINESS CONFLICTS  
IN BUSINESS****Khoma I.B., Doctor of Economics***E-mail: irkhoma2010@mail.ru**Lviv Polytechnic National University*

The article is devoted to a problem of decision-making to neutralize business conflicts in the business environment in-depth study of the origin's conditions of their causes using elements of economic and mathematical modeling to find the best ways to avoid their further escalation. It is investigated that most conflicts in enterprises worsen their financial and economic situation and affect the system of full-blown economic protection. The scientific approaches in the article are combination of methods of business conflicts' detailing with the methods of multiple-criteria optimization for the purpose of them complete or partial neutralization which allows for multi-directional optimization of effective decision-making in the enterprise for maintenance of maximum profit or a sufficient level of its economic protectability. The magnitude of optimum vector of efficiency of business conflicts' elimination is introduced for modeling and simulation of results' achievement that corresponds to the method of optimal solutions in the range of search for «compromises». It is found that decisions to resolve business conflicts have an individual character in the activities of every business entity and depend on the cause of their occurrence and the aggravation later that requires the incremental optimization. This can be achieved only when the interests overlap, otherwise the conflict is not resolved. The prospects of further research in this direction are the search of principles of generalization of possible conflict situations and their origin's forecast for timely detection and prevention in the future. The scientific results of the paper may be useful for managers-practitioners and business analysts who are interested in the actual problems in the field of theoretical and methodological approaches to solving business conflicts. The value of the article is that it allows to optimize the solutions for settlement of business conflicts and to integrate them with a capacity's system of modern economic entity by way of overcoming of destructive tensions in relations both between partners and competitors.

**Key words:** business conflicts, decision-making, entrepreneurship, multiple-criteria optimization, dysfunctional consequences

**Актуальність проблеми.** При існуванні економічної та партнерської довіри, при благоприємному інвестиційному кліматі та стабільному і взаємовигідному співробітництві усіх сторін при укладанні як фінансових, так і бартерних угод у підприємницькому середовищі бізнес-конфлікти не зароджуються. Проте, якщо виникають дестабілізуючі та руйнівні економічні ситуації, які порушують рівновагу нормальної підприємницької

діяльності, то причиною їх зародження, як правило, стають різноманітні конфліктні ситуації ринкового середовища. У цьому випадку актуальною проблемою постає вчасне прийняття ефективних рішень щодо їх нейтралізації або часткового усунення, поки вони не зайшли у стадію «неможливого вирішення», тобто у безвихідну ситуацію виникнення кризи максимальних фінансових втрат або повної ліквідації підприємницької діяльності на відповідному суб'єкті господарювання.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що широке коло вітчизняних і зарубіжних вчених займались вивченням бізнес-конфліктів та проблемами їх усунення, зокрема, такі з них, як О. Беліков, Г. Захарчин, В. Зігерт, О. Кузьмін, В. Курбатов, Г. Осовська, Л. Ланг, Б. Швальбе, Х. Швальбе, С. Юрченко та багато інших. Їх також цікавили похідні види конфліктних ситуацій у підприємницькому середовищі, а саме, комунікативні конфлікти і конфлікти, які виникають у сфері менеджменту та при формуванні функцій адміністративного персоналу, загострюючи психологічну атмосферу колективу [1, с. 117-119].

На думку О. Белікова, будь-який конфлікт – це гранично загострене протиріччя інтересів, що припускає наявність конфронтації, протистояння, стану захисту або нападу. Наявність бізнес-конфліктів призводить до припинення усіх можливих договірних відносин на підприємстві [2]. Хоча і досліджено, що їх природа неоднозначна, але вони виникають завжди при однакових умовах: при не співпадінні інтересів різних сторін угод між партнерами-підприємцями, контрагентами, кредиторами тощо, що вимагає більш виваженого до них ставлення з боку прийняття рішень щодо їх вчасної нейтралізації.

Невирішеними раніше питаннями досліджуваної проблеми є пошук, узгодження та прийняття ефективних рішень стосовно усунення бізнес-конфліктів в умовах ринку при аналізі діяльності сучасного підприємства із застосуванням підходів багатокритеріальної оптимізації.

**Мета роботи.** Цілями статті є деталізація необхідності прийняття рішень щодо нейтралізації бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності в умовах поглибленого вивчення причин їх виникнення та проведення економіко-математичного моделювання економічних ситуацій, які склались в умовах конфліктів для пошуку їх оптимального вирішення.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Загалом більшість бізнес-конфліктів зароджуються в підприємницькому середовищі внаслідок настання якоїсь несприятливої економічної події, в основі якої є фактор ризику, що дестабілізує систему захисту підприємства, безпосередньо стосуючись усіх її складових, які формують подальшу нормальну діяльність господарюючого суб'єкта. Ризик прийнято розуміти як ймовірність або загрозу втрати підприємством частини своїх ресурсів, неодержання доходу або необхідність додаткових витрат в результаті неправильно побудованої підприємницької діяльності, або зародження конфліктності сторін у системі конкуруючих суб'єктів господарювання.

Будь-які підприємства, які функціонують в умовах ринку, являють собою складні інженерно-технічні комплекси, які часто стикаються із зловмисними діями як з боку недобросовісних конкурентів, так і постачальників сировини, посередників, реалізаторів готової продукції. Підприємства, виступаючи власниками технічної і комерційної інформації, носіями інтелектуальної власності, розробниками торгової марки – можуть стикатись з їх несанкціонованим використанням, що не тільки погіршує їх фінансово-економічний стан, але і позначається на системі повноцінного економічного захисту господарюючого суб'єкта та на деяких аспектах управління бізнес-конфліктами.

Більшість бізнес-конфліктів можна врегулювати, уникнувши в підприємницькій діяльності закону протиріччя або використавши принцип узагальнення інтересів діючих сторін. Як відомо, будь-який бізнес-конфлікт перешкоджає продовженню подальших договірних відносин на підприємстві, що вносить дисбаланс в його систему цілісної діяльності.

Вчасне прийняття рішень стосовно нейтралізації бізнес-конфліктів та запровадження ефективних способів щодо їх управління допомагає уникнути дисфункціональних наслідків, що заважають досягненню поставлених цілей підприємства, а пошук компромісів при врегулюванні конфліктів суттєво впливає на «підприємницьке примирення», зокрема, з коригувальним елементом – рівня професіоналізму відповідних сторін, що відіграє теж не мало важну роль в їх усуненні.

Насамперед бізнес-конфлікти проявляються в областях підвищеного та неприпустимого (катастрофічного) ризику діяльності підприємства, дестабілізуючи ще більше його фінансово-економічний стан. У цих областях проявляються відомі, згідно з [2], класичні типи конфліктів, а

само: 1) закоренілі конфлікти, які є реакцією на довготривалі перешкоди щодо досягнення особистих цілей бізнесу; 2) конфлікти, що виникають як зворотна реакція на перешкоди досягнення особистих цілей працівників підприємства при виконанні трудової діяльності; 3) конфлікти, що випливають з результату сприйняття поведінки учасників різноманітних договірних відносин, які не є загальноприйнятними соціальними нормами спільної господарської діяльності тощо.

Тому, усі рішення щодо врегулювання бізнес-конфліктів на господарюючому суб'єкті мають бути спланованими і максимально інтегруватись з її системою дієздатності, включаючи: 1) подолання деструктивної напруженості у взаємовідносинах між партнерами та конкурентами; 2) підняття ділового авторитету окремих партнерів-підприємців; 3) складання прогнозів прогалін у ділових стосунках, тобто формування стратегії розвитку ділових стосунків з моделюванням оцінки вартості управління можливим конфліктом (при збільшенні часу виникнення конфліктної ситуації для її подолання потрібно з кожним разом більше витрат); 4) визначення на підприємстві меж чіткої вертикалі управління для формування можливого діапазону виникнення конфліктів в основних сферах діяльності підприємства; 5) запровадження стратегічної ідентифікації бізнес-конфліктів при здійсненні виробничо-інноваційної, збутової, фінансово-кредитної, інвестиційної діяльності тощо; 6) мету збереження довгострокових господарських зв'язків між різними суб'єктами підприємницької діяльності; 7) формування вміння передбачити передконфліктну ситуацію на підприємстві, яку легше вчасно передбачити, ніж врегульовувати на подальших стадіях по мірі загострення конфліктної ситуації; 8) запровадження обов'язкових кількісних розрахунків ризиків виникнення низки бізнес-конфліктів та їх закладання у виробничі проекти [2; 3; 4].

Якщо підприємство функціонує у формі відкритого (публічного), закритого або приватного акціонерного товариства, то його можуть утворювати і різні за типом групи акціонерів і тому мають бути представлені й їх окремі права в процесі прийняття рішень щодо нейтралізації бізнес-конфліктів. Прикладом може слугувати сторона фінансування даного господарюючого суб'єкта, яку можуть здійснювати за двома різними напрямками: як за рахунок зовнішнього боргу, так і за рахунок акціонерного капіталу, що має на меті до того ж і різні інтереси кредиторів підприємства і власників акціонерного капіталу. Тому у цій

ситуації виникає необхідність багатоспрямованої оптимізації прийняття рішень при виникненні бізнес-конфліктів та їх нейтралізації, хоча для підприємства важливим є один кінцевий результат вирішення конфліктної ситуації – це збереження максимального прибутку і достатнього рівня економічної захищеності.

Для моделювання й імітації досягнення цієї мети введемо величину оптимум вектора ефективності нейтралізації бізнес-конфліктів  $E(x)$  на підприємстві, що якнайтісніше кореспондуватиметься з метою оптимального їх вирішення [5]:

$$E(x^*) = \text{opt} E(x), \quad x \in Z_x \quad (1)$$

де  $Z_x$  – множина ефективних планів підприємства, або множина «компромісів» між акціонерами, кредиторами тощо.

На відміну від скалярної оптимізації, де тільки один принцип оптимальності:

$$E(x^*) \geq E(x) \text{ або } E(x^*) \leq E(x) \quad (2)$$

Для векторного випадку є багато різних критеріїв (принципів) оптимальності, які призводять до вибору різних оптимальних рішень при нейтралізації конфліктних ситуацій. Постачальники залученого капіталу одержуватимуть прибуток, рівень якого зафіксований угодою між ними і підприємством. А тому кредитори можуть бути і не зацікавлені у високих прибутках такого підприємства – більший інтерес у них буде викликати гарантоване повернення вкладених ними коштів. У разі вдалого інвестування і одержання високих прибутків вигоду отримує тільки частина власників господарюючого суб'єкта, а в разі провалу програми інвестування найбільших збитків зазнають кредитори.

Тому процес прийняття рішень щодо нейтралізації бізнес-конфліктів на кожному підприємстві буде у більшості випадках індивідуальним. Проте, основна проблема моделювання прийняття рішень, що може бути запроваджено у цьому випадку для комплексної реалізації зазначеної цілі, зводиться до вибору єдиного масштабу вимірювання. Компоненти вектора ефективності діяльності підприємства і тому бізнес-конфлікти, які виникли на цьому ґрунті, будуть мати, як правило, різні одиниці та масштаби вимірювання, тобто різні інтереси сторін, що, на перший погляд, унеможливорює їх порівняння, тобто швидке врегулювання і до того ж вимагає коректного

вибору принципу оптимальності з урахуванням інтересів усіх сторін за введеним пріоритетом.

На практиці у такому випадку можна використовувати оптимальність за Парето [6, с. 292-293], тобто шукаються підмножини  $P_x \in Z_x$ , які є областю «компромісів» множини рішень  $Z_x$ . Якщо рішення не оптимальні за Парето, тобто не належать до  $P_x$ , то їх можна покращати, оскільки вони не є оптимальними, значить у будь-якому разі мають відповідні способи нейтралізації або хоча би часткового усунення бізнес-конфліктів.

Пошук оптимальності за Парето звужує область дослідження і зводить задачу до скалярного вектора у вигляді лінійної комбінації вигляду:

$$P_x = f \left[ \max \sum_i \alpha_i x_i(x) \right] \quad (3)$$

причому  $L = (\alpha_1, \alpha_2 \dots \alpha_n)$  – векторний параметр на множині  $Z_L$ .

Якщо припустити, що рівняння (3) має оптимальний розв’язок  $x^{opt}$  за деяких вагових коефіцієнтів  $\alpha_i$ , що встановлюють пріоритетність рішень, які приймаються, але він не є оптимальним за умовою Парето, то його можна покращати одночасно за всіма критеріями, і це заперечує оптимальність у сенсі виконання рівняння (3). Саме визначення області «компромісів» дає змогу підвищити якість управління підприємством, зважаючи на усунення низки деяких бізнес-конфліктів. Подальше звуження цієї області дозволяє вибрати єдине ефективне рішення – можливість абсолютно повної їх нейтралізації.

Інтегрованому критерію оптимальності прийняття рішень у цій ситуації може відповідати скалярна мультиплікативна модель оптимізації з критерієм у вигляді добутку локальних критеріїв [7]:

$$F(x^*) = \max_{x \in P_x} \prod_i z_i(x) \quad (4)$$

де  $z_i(x)$  – введені локальні критерії.

Ця розрахункова модель цілком може відповідати кінцевій меті підприємства – бажаному усуненню бізнес-конфліктів та одержання максимального прибутку або ринкової вартості капіталу. Отже, достатньо досягти оптимального діапазону коливання рівня нейтралізації конфліктних ситуацій.

Зазначимо, що модель (4) застосовують на практиці, якщо всі локальні критерії (бізнес-рішення) мають однаковий пріоритет важливості. З економічного погляду для управління підприємством насправді це не завжди так. Тому в модель рекомендується внести корективи, враховуючи вектор пріоритетності, тобто важливості бізнес-рішень:  $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n)$ . У цьому випадку модель (4) матиме вигляд:

$$F(x^*) = \max_{x \in P_x} \prod_i z_i^{\lambda_j}(x) \quad (5)$$

якщо  $z_i^{\lambda_j}$  – бізнес-рішення, які при нейтралізації конфліктних ситуацій покращують фінансово-економічний результат підприємства, то їх значення  $\lambda_j > 0$ , і, відповідно, навпаки у разі погіршення фінансово-економічного результату  $\lambda_j$  приймаються за  $\lambda_j < 0$ .

Модель (5) дає змогу віддавати перевагу під час вибору оптимального рішення важливішим критеріям, які максимально швидко впливають на усунення підприємницьких конфліктів, тобто принципу впорядкованого строгого пріоритету (основним економічним рішенням).

Від виконання бізнес-рішень пріоритетності  $\lambda_j$  з присвоєним їм найвищим номером  $i$  від їхніх фінансових дій залежить загальний успіх підприємницької діяльності.

Модель (5) може бути додатково трансформована у зв'язку із заміною загального векторного критерію оптимальності на критерій або принцип рівномірної оптимізації управлінських рішень щодо нейтралізації бізнес-конфліктів ( $F(x^*)$ ):

$$F(x^*) = \max_{x \in Z_x} \min_i z_i(x); F(x^*) = \min_{x \in Z_x} \max_i z_i(x) \quad (6)$$

Проте, якщо досягти успішного одночасного контролю за всіма конфліктними ситуаціями, що зароджуються у середині структурних підрозділів підприємства, то виникне принцип інтегральної оптимальності виду:

$$F(x^*) = \max_{x \in Z_x} \sum_i z_i(x); F(x^*) = \min_{x \in Z_x} \sum_i z_i(x) \quad (7)$$

з максимальною вигодою для кожного підрозділу підприємства (або з мінімальними втратами), або для одержання максимального прибутку на принцип диференціальної оптимальності вигляду:

$$F(x^*) = \max_{x \in Z_x} \max_i z_i(x) \quad (8)$$



Вищенаведені принципи оптимальності можна узагальнити згідно з [6; 7; 8] у вигляді економіко-математичної моделі, що відповідає принципу Гурвіца у математичній теорії ігор:

$$F(x^*) = \max[\alpha \min_i z_i(x) + (1 - \alpha) \max_i z_i(x)] \quad (9)$$

де  $\alpha = \overline{1,0}$ , що забезпечують перехід від рівномірної оптимізації до найскладнішої диференціальної, тобто охоплюють усю концепцію оптимальності прийняття економічних рішень на підприємствах стосовно нейтралізації бізнес-конфліктів, враховуючи і допустиму розбалансованість підприємницької діяльності в наслідок дисфункції ділових відносин та пошуку компромісної угоди щодо економічного «примирення».

Модель (9) рекомендовано впроваджувати разом із мотиваційними методами управління, щоби узгодити інтереси менеджерів і акціонерів, виробників і споживачів у складі високо структурованого господарського комплексу з інтеграцією прибутку за всією сферою промисловості, в якій функціонує підприємницька структура. Тобто модель вигляду (9) підтверджує основне завдання промисловості – сформувати в реальних умовах таку систему управління, яка була б здатна інтегрувати всі критерії прийняття оптимальних економічних рішень щодо можливої нейтралізації бізнес-конфліктів при забезпеченні процесів стратегічного планування, управління та констатації відповідного фінансово-економічного стану підприємства.

**Висновки.** Таким чином, прийняття рішень щодо повної нейтралізації або часткового усунення бізнес-конфліктів має індивідуальний характер в діяльності кожного сучасного господарюючого суб'єкта і, насамперед, залежить від причин їх виникнення та наслідків, що потребує покрокової оптимізації. Будь-яке їх вирішення вимагає спільного компромісу, тобто знаходження можливої рівноваги при балансуванні мінімального та максимального економічного результату. Досягти цього вдається хоча би при частковому збігу інтересів, у протилежному випадку бізнес-конфлікт не вирішується. Перспективами подальших досліджень є пошук принципів узагальнення можливих конфліктних ситуацій та їх прогноз зародження для вчасного виявлення та запобігання у майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: [курс лекцій] / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор». – 2003. – 218 с.
2. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх врегулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://justinian.com.ua/article.php?id=2664>
3. Юрченко С.М. Методи вирішення бізнес-конфліктів конкуруючих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://rusnauka.com./14.NTP\\_2007/Economics/21411.doc.htm](http://rusnauka.com./14.NTP_2007/Economics/21411.doc.htm).
4. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія] / Г.М. Захарчин. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
5. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень підприємством за детермінованих і недетермінованих умов / Л.І. Мороз, І.Б. Хома // Збірник тез доповідей II Міжнародної інтернет-конференції [«Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання»] (Луцьк, 27-28 квіт. 2011 р.): Волинський інститут економіки та менеджменту. – Луцьк: ВІЕМ, 2011. – С. 341–344.
6. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: [монографія] / І.Б. Хома. - Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 504 с.
7. Хессель М. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наёмные работники акционерного общества / М. Хессель: пер. с англ. В. Миловидова. – М.: Джон Уайли энд Санз, Фордхемский университет, 1996. – 240 с.
8. Алексеев И.В. Диагностика экономической защищённости предприятия с применением поликритериальной оптимизации финансово-экономических показателей / И.В. Алексеев, И.Б. Хома // Научно-аналитический журнал «Вестник Уральского Федерального университета (УрФУ) им. Первого Президента России Б.Н. Ельцина». – Серия экономика и управление». – Екатеринбург. – 2013. – № 2. – С. 112–122.