

## ПОПЕРЕДЖЕННЯ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ У ДІЮ ПІДСИСТЕМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Хома І. Б., 2015

Запропоновано системний підхід щодо попередження бізнес-конфліктів у процесі розроблення та запровадження у дію підсистем антикризового управління підприємством. Узагальнено перелік елементів, що блокують досягнення результатів антикризового управління суб'єктом господарювання в умовах зародження бізнес-конфліктів для подальшого їх уникнення та ідентифіковано позитивні наслідки від вчасного запобігання конфліктним ситуаціям у підприємницькій діяльності.

**Ключові слова:** бізнес-конфлікти, підприємство, підсистеми антикризового управління, методи реалізації антикризових процедур.

I. B. Khoma

Lviv Polytechnic National University

## PREVENTION OF BUSINESS CONFLICTS IN THE PROCESS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SUBSYSTEMS

© Khoma I. B., 2015

The systematic approach to the prevention of the business conflicts are proposed in the development and implementation of the subsystems of crisis management. The list of items that block the achievement of results of anti-recessionary operation of business in conditions of the business conflicts' origin for further their avoidance is generalized and the positive effects of early warning of conflict situations in the entrepreneurial business are identified.

The crisis management is considered as a totality of forms and methods of implementation of anti-crisis procedures that must be applied to a particular enterprise for its "recovery" even in the presence of the origin of various business conflicts in it, which are especially dangerous in the final stage of the development and implementation of the main subsystems of crisis management of a business entity, since they can indefinitely delay the process of its "recovery" and spontaneously undermine the integrity and effectiveness of its planned anti-crisis events. All business conflicts arise from a mismatch between different interests in transactions that require a more balanced attitude towards them in the aspect of their warning, forecasting and settlement. It is believed that the full-fledged mechanism of anti-recessionary operation of business consists of the following subsystems of: 1) the diagnostic subsystem of financial condition and assessment of the prospects for the development of business enterprise; 2) the subsystem of marketing; 3) the subsystem of anti-crisis investment policy; 4) the subsystem of personnel management; 5) the subsystem of production management; 6) the subsystem of closing down of business.

It is proved that the presence of a business conflict not only leads to the cessation of all possible contractual relations in the enterprise, but also does not allow to activate and to achieve a positive result from the enacted subsystems of crisis management. The subsystem of liquidation's organization of the enterprise, the purpose of which is not saving further its operation, is as an exception.

The following research methods: analysis and synthesis, generalization and grouping are used in the article. The influence of the positive consequences of prevention of various conflicting situations in the effectiveness of the integrated mechanism of crisis management of enterprise are analyzed on the basis of these methods through a differentiated approach to the detection and bundling of elements that block the achievement of positive results of individual subsystems of crisis management.

A systematic approach is based on the idea of the prevention of business conflicts in process of development and commissioning of the subsystems of enterprise's crisis management therefore it is recommended to use: the command activity in business that would holistically focused on anti-crisis measures in entrepreneurial activity; the maximum supportability by ability to predict the risk of origin of business conflicts; the optimization approaches to making the right decision in the list of the various possible solutions; the strategic approach to business planning in general, and the conclusion of only profitable (lucrative) business transactions; the optimization approaches in regard to the implementation stages of business agreements with in-depth analysis of all possible business processes.

The prospect for further research in this field is the development of quantitative methods for forecasting the impact of different kinds of conflict situations on the enterprises' insolvency and its timely warning before an individual program of crisis management will be applied to this enterprise for more rapid achievement of the best results in overcoming the crisis.

**Key words:** business conflicts, enterprise, subsystems of crisis management, methods of implementation of anti-crisis procedures.

**Постановка проблеми.** Як відомо, антикризове управління є сукупністю форм і методів реалізації антикризових процедур, які мають бути застосовані до конкретного підприємства задля його "оздоровлення" [1]. Своєю чергою, бізнес-конфлікти, які можуть закономірно або раптово виникати в підприємницькому середовищі, особливо небезпечні на завершальному етапі процесу розроблення та запровадження в дію окремих підсистем антикризового управління суб'єктом господарювання, оскільки можуть на невизначений термін загальмувати процес "оздоровлення" або взагалі не дозволять "оздоровити" стан підприємницької діяльності, а лише спонтанно підірвуть цілісність та результативність його запланованих антикризових заходів. Це передусім стосується того суб'єкта господарювання, який перебуває під впливом руйнівних чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, що зароджуються в ідентифікованих проблемних зонах у процесі організування нормальної діяльності підприємства, а також якщо суб'єкт господарювання вже на межі суттєвого погіршення свого фінансово-економічного стану.

Враховуючи вищезазначене, постає проблема запровадження системного підходу до вчасного попередження та максимально точного прогнозування бізнес-конфліктів у процесі розроблення та введення в дію окремих підсистем антикризового управління підприємством, які можуть виникнути як між його окремими структурними підрозділами, так і між підприємством загалом й іншими суб'єктами ринку – банками, страховими компаніями тощо, які з ним співпрацюють, а також тільки між виробничими бізнес-партнерами цього підприємства в межах однієї промислової галузі, щоб запобігти викривленню основних результатів його діяльності в умовах збереження, відродження та перспективності бізнесу або впровадження нових безпечніших заходів для захисту, а саме, насамперед, від банкрутства внаслідок можливих непрогнозованих економічних втрат в умовах зародження різноманітних конфліктних ситуацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поглиблене вивчення окремих наукових публікацій показало, що достатньо широке коло вітчизняних і зарубіжних вчених займалися дослідженнями антикризового управління підприємством, зокрема формуванням на ньому індивідуального антикризового процесу, в який входять реорганізаційні та ліквідаційні процедури, а також раннім виявленням ознак передбаченої кризової ситуації. Серед них З. А. Авдошина, В. М. Багацький, Г. З. Базаров, С. Г. Беляєв, А. Д. Бобришев, В. О. Василенко, Н. Д. Гетманцева, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Ю. Подольчак, О. Ю. Проскура, З. Є. Шершньова та багато інших.

Проте переважно низка вчених діяла доволі локально, а саме займалась або формуванням загальних понять і типологій криз та їх діагностикою, або формуванням стратегічного плану антикризового управління підприємством з урахуванням оцінки внутрішнього стану, ринків збуту, інвестиційних проектів, або оптимізацією виробничих відносин та фінансових ресурсів зокрема, тобто без уточнення розгляду інтеграційних аспектів впливу можливих бізнес-конфліктів та їх наслідків на дієвість диференційованих підсистем загального механізму антикризового управління підприємством.

У будь-якому разі, як показали дослідження, наявність бізнес-конфліктів призводить не тільки до припинення усіх можливих договірних відносин на підприємстві, але і не дає змоги цілеспрямовано активізувати та досягти позитивного результату від введених в дію підсистем антикризового управління. Винятком може бути хіба що підсистема організування ліквідації підприємства, метою якої не є збереження подальшого його функціонування у тому вигляді, в якому воно існує [1–4]. Тобто не вирішеними раніше з боку науковців питаннями досліджуваної проблеми є пошук та уточнення підходів з вибором окремих заходів щодо недопущення бізнес-конфліктів у процесі розроблення та запровадження в дію підсистем антикризового управління на підприємстві та вчасного прогнозування виникнення окремих видів бізнес-конфліктів у спектрі подальшої дії цих підсистем.

**Цілі статті.** Мета статті полягає у формуванні системного підходу щодо попередження бізнес-конфліктів у процесі розроблення та запровадження в дію підсистем антикризового управління підприємством та аналізу впливу позитивних наслідків запобігання різноманітним конфліктним ситуаціям на дієвість інтегрованого механізму антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, в сучасних умовах навіть достатньо стабільна підприємницька діяльність не захищена від зародження в своєму середовищі або впливу ззовні бізнес-конфліктів. Усі бізнес-конфлікти виникають завжди за однакових умов: якщо не збігаються інтереси різних сторін угод між партнерами-підприємцями, контрагентами, кредиторами тощо, що потребує вираженішого до них ставлення стосовно їх попередження, прогнозування та врегулювання.

Незбіг інтересів може виникати або відразу, або через деякий проміжок часу від початку укладання як локальних, тобто самостійних бізнес-угод у поточній діяльності підприємства, так і за участю фінансових посередників за наявності ризиковішої діяльності, і все це у складі механізму розроблення та запровадження окремих підсистем антикризового управління підприємством, та характеризуватиметься частковою або повною втратою певного рівня взаємодії та втратою стосунків як в середині підприємства, так і між зовнішніми партнерами на ринку, що може призвести надалі до серйозних економічних проблем, насамперед розбалансувати рівновагу взаємозв'язків внаслідок виникнення певних економічних збитків [5].

Будь-який конфлікт – це гранично загострене протиріччя інтересів і, зокрема комерційних інтересів, що припускає наявність конфронтації, протистояння, стану захисту або нападу [3]. Небезпечнішими є ті бізнес-конфлікти, які можуть виникати в процесі розроблення та запровадження в дію підсистем антикризового управління підприємством, блокуючи позитивність їх кінцевого результату – достатньо швидко нейтралізацію кризового стану на суб'єкті господарювання. Тоді дієвість цих підсистем здебільшого ставиться під сумнів і не дозволяє гарантувати збереження виробництва за будь-якого вектора розгортання подій.

Загалом підсистеми антикризового управління підприємством мають стати вузловими запобіжниками подальшого розвитку та поглиблення на ньому ознак кризової ситуації. Хоча всі без винятку конфлікти заважають фінансовому “оздоровленню” підприємства.

Вважається, згідно з [1, с. 34], що повноцінний механізм антикризового управління підприємством складається з таких основних підсистем: 1) підсистеми діагностики фінансового стану і оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства; 2) підсистеми маркетингу; 3) підсистеми антикризової інвестиційної політики; 4) підсистеми управління персоналом; 5) підсистеми виробничого менеджменту; 6) підсистеми організування ліквідації підприємства (рис. 1).

Всі ці підсистеми є рівнозначно дієвими, поєднані окремим взаємозв’язком.

Широкий взаємозв’язок підсистем антикризового управління підприємством, а також неперервний вплив на їх дієздатність внутрішнього і зовнішнього середовищ формує підґрунтя для виникнення різноманітних конфліктних ситуацій, й основною метою підприємницьких структур є запобігання їм.



Рис. 1. Перелік і можливий взаємозв’язок основних підсистем у складі механізму антикризового управління підприємством \*

\* Примітка. Побудова автора на основі проаналізованих джерел [1, с. 34; 4].

Попередження бізнес-конфліктів необхідне для з’ясування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування керованої системи, тобто основних підсистем інтегрованого механізму антикризового управління підприємством, а також для передбачення наслідків реалізації управління індивідуальними конфліктними ситуаціями, яких не можна вчасно уникнути через високий ступінь невизначеності.

Невизначеність – це обов’язковий атрибут прийняття рішень в умовах формування системних підходів недопущення бізнес-конфліктів, які, зокрема, зароджуються у складі підсистем антикризового управління підприємством.

Точність запобігання конфліктним ситуаціям залежить від характеру невизначених параметрів та від терміну можливого їх прогнозування. Ступінь невизначеності, як правило, зростає зі збільшенням терміну прогнозу [6, с. 107–108].

Для того, щоб кожна підсистема антикризового управління суб’єктом господарювання була дієвою, її не мають розбалансовувати конфліктні ситуації.

Розглянемо типовий перелік елементів, що блокують дію підсистем антикризового управління підприємством в умовах зародження бізнес-конфліктів, проте яким можна завчасно запобігти для кожної підсистеми індивідуально (табл. 1).

**Класифікація елементів, що блокують дію підсистем антикризового управління підприємством в умовах зародження бізнес-конфліктів\***

№ з/п	Назва підсистеми антикризового управління підприємством	Елементи, що блокують досягнення результатів підсистем антикризового управління підприємством
1	2	3
1	Підсистема діагностики фінансового стану та оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства (підсистема діагностики банкрутства і підсистема діагностики планування грошових потоків)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перешкоджання досягненню запланованої виручки від реалізації;</li> <li>– перешкоджання утриманню загальної суми поточних зобов'язань підприємства в межах, що пропорційні до виручки від реалізації;</li> <li>– безконтрольне витрачання виручки без обліку погашення зобов'язань і підтримання окремих резервів;</li> <li>– відсутність планування усіх витрат з виручки від реалізації за окремими напрямками без утримання їх в певних межах;</li> <li>– збої у плануванні й управлінні грошовими потоками;</li> <li>– незадовільне фінансове керівництво підприємством (ідентифікованість обтяженості поточними та довгостроковими зобов'язаннями);</li> <li>– відсутність орієнтованості на неплатоспроможний попит споживачів;</li> <li>– безконтрольна хаотичність динаміки цін на готову продукцію;</li> <li>– масове звільнення працівників підприємства (розбалансованість трудових відносин);</li> <li>– відсутність бажання нейтралізації прихованих негативних тенденцій;</li> <li>– відсутність вміння передбачення прихованої стадії банкрутства підприємства;</li> <li>– погіршення умов дієздатності підприємства (різке зменшення грошових коштів на рахунках або суттєве збільшення грошових коштів з наслідком неможливості подальших капіталовкладень);</li> <li>– неналагодженість прогнозування фінансових проблем;</li> <li>– відсутність перспективних розробок;</li> <li>– відсутність обґрунтованості фінансових розрахунків окупності на підприємстві;</li> <li>– відсутність кваліфікованого обліку витрат і повернення коштів;</li> <li>– стрімка та нерегульована зміна стратегії підприємства, що супроводжується підвищеним підприємницьким ризиком тощо.</li> </ul>
2	Підсистема маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабкість маркетингових планів підприємства;</li> <li>– низька ефективність маркетингових служб;</li> <li>– відсутність підбору раціональних маркетингових програм;</li> <li>– неадаптованість виробничо-збутового процесу до вимог ринку;</li> <li>– відсутність стратегічного планування маркетингової діяльності;</li> <li>– нераціональність антикризової маркетингової стратегії;</li> <li>– наявність помилкових розрахунків вартості маркетингових програм;</li> <li>– неадаптованість товарної політики до реальних вимог ринку;</li> <li>– неналагодженість рекламних дій;</li> <li>– відсутність повного обсягу інформації для вивчення торговельної кон'юнктури ринку;</li> <li>– наявність неоптимальної цінової політики;</li> <li>– невміння передбачити перевагу конкурентів;</li> <li>– перешкоджання побудові раціонального організування збуту готової продукції тощо.</li> </ul>

1 2		3
3	Підсистема антикризової інвестиційної політики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перешкоджання подоланню інвестиційного спаду;</li> <li>– відсутність передбачення інвестиційного ризику;</li> <li>– наявність конфлікту інтересів між стратегічними і тактичними інвестиційними рішеннями;</li> <li>– порушення правил прийняття інвестиційних рішень;</li> <li>– наявність обмеженості фінансових ресурсів на підприємстві;</li> <li>– невідповідність критеріїв оцінки інвестицій міжнародним стандартам;</li> <li>– відсутність поповнення джерел фінансування інвестицій в умовах обмеженості фінансових ресурсів:</li> <li>– перешкоджання реалізації ліквідних цінних паперів;</li> <li>– наявність доволі високого ризику інвестиційних проектів;</li> <li>– перешкоджання наявності антикризової спрямованості інвестиційних проектів;</li> <li>– цілеспрямоване перешкоджання самоокупності інвестиційних проектів підприємства тощо.</li> </ul>
4	Підсистема управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– незбіг у колективі виробничих інтересів;</li> <li>– наявність міжгрупових та міжособистісних суперечностей;</li> <li>– перешкоджання оновленню кадрового потенціалу підприємства;</li> <li>– наявність проблем адаптованості оновленого керівництва до старого колективу підприємства;</li> <li>– повна відсутність мотивації працівників до антикризового управління підприємством;</li> <li>– необгрунтоване масштабне звільнення працівників;</li> <li>– неготовність та відсутність бажання колективу кризового підприємства до стратегічних змін;</li> <li>– суперечності у професійному розвитку персоналу підприємства;</li> <li>– входження керівництва підприємства в конфліктні відносини з підлеглими;</li> <li>– розгортання комунікативних конфліктних ситуацій;</li> <li>– перешкоджання інтегрованості персоналу до вирішення виробничих проблем;</li> <li>– блокування дії ефективної системи стимулювання праці на підприємстві;</li> <li>– перешкоджання досягненню здорової конкуренції на ринку праці тощо.</li> </ul>
5	Підсистема виробничого менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виникнення ситуацій, що перешкоджають підтримці виробничого менеджменту;</li> <li>– відсутність підходів до оновлення технологічних процесів виробництва продукції;</li> <li>– блокування підходів до оновлення обладнання підприємства;</li> <li>– перешкоджання створенню технологічного переоснащення обладнання;</li> <li>– уникнення створення оптимальної системи формування запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємстві;</li> <li>– розбалансованість процесу виробництва;</li> <li>– відсутність фундаментальних та прикладних досліджень в організуванні виробничого процесу;</li> <li>– блокування розвитку технологічної політики на підприємстві;</li> <li>– відсутність неперервного оновлення продукції на підприємстві;</li> <li>– перешкоджання тенденціям до зближення виробників зі споживачами;</li> <li>– перешкоджання заходам щодо відновлення виробництва та визначення оптимального розміру виробництва;</li> <li>– блокування реорганізації структури виробничого менеджменту.</li> </ul>

1 2	3
6	<p>Підсистема організування ліквідації підприємства</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність суперечностей щодо правильності обґрунтованості та необхідності ліквідації підприємства;</li> <li>– порушення процесу ліквідації активів підприємства;</li> <li>– наявність помилкового розрахунку вартості активів підприємства, що вносить дисбаланс у механізм ліквідації підприємства;</li> <li>– блокування процесу коректування активів і пасивів балансу підприємства під час розрахунку ліквідаційної вартості;</li> <li>– наявність нераціонального підходу до визначення витрат в умовах ліквідації підприємства та розрахунку ліквідаційної вартості.</li> </ul>

\* Примітка. Групування автора на основі джерела [1, с. 14–96, с. 186–230, с. 238–294, с. 300–329, с. 332–365, с. 372–398].

Рекомендовано, щоб узагальнений системний підхід щодо недопущення бізнес-конфліктів у процесі розроблення та запровадження в дію підсистем антикризового управління підприємством ґрунтувався на таких елементах: 1) побудові командної діяльності в бізнесі, яка цілісно була б націлена на антикризові заходи в підприємницькій діяльності; 2) максимальній забезпеченості вміння прогнозувати ризик виникнення бізнес-конфліктів; 3) оптимізації підходів до прийняття правильного рішення серед переліку різних можливих рішень; 4) застосуванні стратегічного підходу до планування підприємницької діяльності загалом та укладання лише вигідних, тобто прибуткових бізнес-угод; 5) оптимізації перебігу складових етапів бізнес-угод з поглибленим аналізом усіх можливих бізнес-процесів, зокрема їх можливих відхилень.

Позитивні наслідки цих елементів попередження бізнес-конфліктів є очевидними і подані на рис. 2.

До того ж треба враховувати, що всі конфліктні ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, проте загострюються вони і мають більше негативних наслідків під час окремих кризових ситуацій, де вже їм можна запобігти лише за наявності дієвої сукупності процедур антикризового управління, які можна реалізувати тільки на певному етапі життєвого циклу.

Насамперед, це можливо в умовах різкого спаду діяльності суб'єкта господарювання, коли мова заходить про негайний процес розробки і запровадження в дію ефективних підсистем антикризового управління на підприємстві.

У цій ситуації антикризовий процес має містити не тільки реорганізаційні й ліквідаційні процедури, які пов'язані з неплатоспроможністю підприємства, падінням поточної ліквідності та ідентифікованим банкрутством, але й повноцінну систему попередження бізнес-конфліктів із дієвим механізмом ліквідації їх наслідків.

Наслідки бізнес-конфліктів найнебезпечніші, якщо конфліктна ситуація, якої не можна уникнути, синхронізується з неплатоспроможністю підприємства. Прогнозування неплатоспроможності необхідне для передбачення наслідків реалізації подальшого ефективного управління суб'єктом господарювання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, антикризове управління підприємством пов'язано не тільки з необхідністю прийняття широкого кола управлінських рішень, які торкаються реорганізації та “оздоровлення” фінансової, виробничої, маркетингової, інвестиційної й організаційної сфери діяльності суб'єкта господарювання, але і нерозривно пов'язано з вчасною ідентифікацією елементів попередження бізнес-конфліктів, які найчастіше з більшою ймовірністю виникають в середовищі з підвищеним фінансовим ризиком неплатоспроможного підприємства. Вчасне запобігання бізнес-конфліктам має позитивні наслідки,

насамперед, у процесі розробки та запровадження в дію ефективних підсистем антикризового управління підприємством, що формує загалом цілісність та високу результативність всієї системи запланованих антикризових заходів на суб'єкті господарювання.

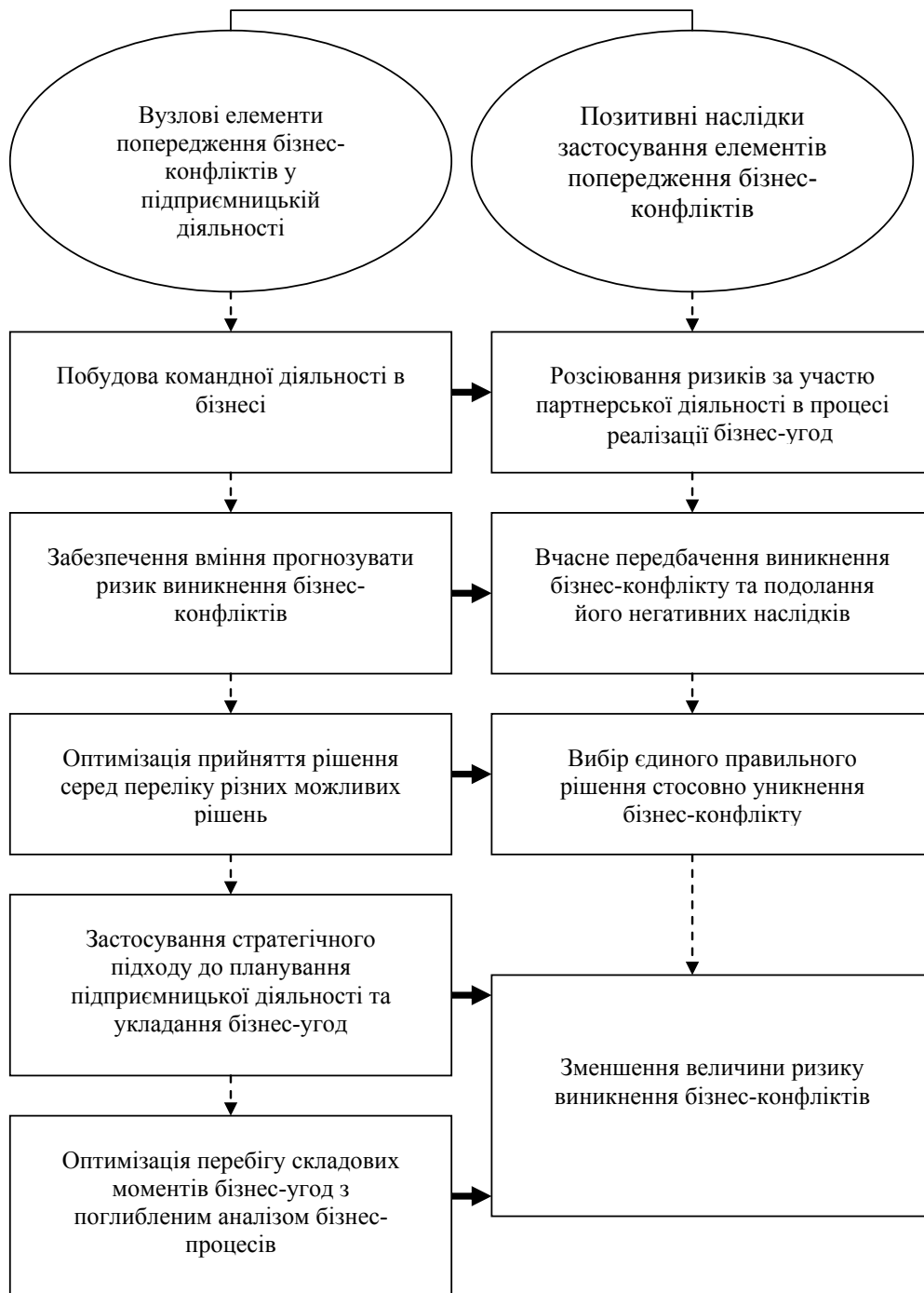


Рис. 2. Елементи попередження бізнес-конфліктів та їх позитивні наслідки у процесі розроблення та запровадження в дію підсистем антикризового управління підприємством \*

Умовні позначення:  $\rightarrow$  – представлений причинно-наслідковий зв'язок;  $- - \rightarrow$  умовний (необов'язково послідовний) перелік елементів або наслідків попередження бізнес-конфліктів.

\* Примітка. Запропонувала автор.



Перспективами подальших досліджень є розроблення кількісних методів прогнозування виникнення різних видів конфліктних ситуацій на неплатоспроможних підприємствах та їх вчасне попередження перед тим, як до суб'єкта господарювання буде застосована індивідуальна програма антикризового управління для швидшого досягнення кращих результатів у подоланні кризи.

1. *Теория и практика антикризисного управления: учеб. для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Бельх и др.; под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.*
2. *Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: [курс лекцій] / Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 218 с.*
3. *Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх врегулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://justinian.com.ua/article.php?id=2664>.*
4. *Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_managment.shtml](http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml).*
5. *Хома І. Б. Облік ознак виявлення бізнес-конфліктів у системі контролю економічної захищеності підприємства / І. Б. Хома // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”, 2014. – № 794. – С. 103–108.*
6. *Донець Л. І. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К.: Центр учб. літер., 2008. – 240 с.*