



УДК 338.242+338.246.2:658.15

CLASSIFICATION OF SIGNS AND CAUSES OF BUSINESS-CONFLICTS OF ENTERPRISES**КЛАСИФІКУВАННЯ ОЗНАК ТА ПРИЧИН БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ ПІДПРИЄМСТВ****Moroz L.I. / Мороз Л.І.***Cand. Sc. (Economics), As.prof. / к.е.н., доц.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-0426>**Khoma I.B. / Хома І.Б.***Doctor of Economic Science, Prof. / д.е.н., проф.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3737-1601>*Lviv Polytechnic National University, 12 S. Bandera Str., Lviv-13, 79013, Ukraine**Національний університет «Львівська політехніка»,**Львів-13, вул. С.Бандери, 12, 79013, Україна*

Анотація. У статті представлені теоретичні та практичні результати аналізу, дослідження і систематизації основних причин та ознак бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності підприємств, що втратили свою платоспроможність, і для яких необхідна діагностика негативних наслідків конфліктних ситуацій. Встановлений закономірний взаємозв'язок між ознаками та причинами виникнення бізнес-конфліктів, їх процесом розвитку та впливом на фінансово-економічні результати підприємства, які потребують дієвих антикризових заходів під впливом конфліктних ситуацій.

Ключові слова: бізнес-конфлікти підприємств, ознаки і причини конфліктів, підприємницька діяльність, соціальна відповідальність бізнесу.

Вступ. У сучасних умовах господарювання підприємницька діяльність у більшості випадках залежить від правильного підходу до оцінювання конфліктних ситуацій, які періодично можуть виникати як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі виробничо-господарських структур, у процесі ділової співпраці з партнерами, конкурентами та кредиторами. Внаслідок різноманітних суперечок або конфліктних інцидентів бізнес-домовленості перериваються, не маючи позитивних результатів повного їх усунення. У зв'язку з цим на підприємствах постає проблема пошуку ефективного управління конфліктними ситуаціями з можливістю класифікації їх причин і ознак та в подальшому оцінюванням бізнес-конфліктів в умовах виробничої діяльності підприємства.

Будь-який конфлікт у підприємницькій діяльності, маючи багатогранну природу зародження та індивідуальний характер впливу на розвиток окремого господарюючого суб'єкта, ґрунтується насамперед на незбіжності інтересів бізнес-партнерів. Ця незбіжність інтересів може виникати або відразу, або через деякий проміжок часу від початку укладання бізнес-угоди та буде характеризуватись частковою або повною втратою певного рівня взаємодії партнерів на ринку, зокрема втратою економічної довіри між ними. У майбутньому, в більшості випадків, це може призвести до серйозних економічних та соціальних проблем, розбалансовуючи рівновагу створених стосунків. Внаслідок цього виникає проблема формування адекватної до реального середовища концептуальної сутності, яка розкривала би значення не тільки зародження та перебігу бізнес-конфліктів, але й впливу конфліктних ситуацій на поточний стан економічної захищеності підприємства.



Виклад основного матеріалу дослідження.

В економічному середовищі будь-який конфлікт слід розуміти як протиріччя мінімум двох сторін з нанесенням хоча би одній з них суттєвих збитків, тобто фінансових втрат, які дестабілізують всю подальшу нормальну підприємницьку діяльність. Причому кожна конфліктна ситуація потребує якомога швидкого вирішення, контролю та управління, а також поточного оцінювання причин її виникнення.

У підприємницькому середовищі будь-який конфлікт є наслідком протиріччя різних сторін угод, які вступають у конфронтацію один одному із нанесенням хоча би одній з них суттєвих збитків, тобто фінансових втрат, які дестабілізують всю подальшу господарську діяльність. При веденні комерційних переговорів або укладанні ділових угод конфліктна ситуація може перерости у гостру фазу конфлікту з подальшим збільшенням зони конфліктного навантаження на підприємство, що характеризує гранично загострене протиріччя інтересів і припускає наявність протистояння, стану захищеності або нападу [1-3].

Сьогодні у сфері підприємництва ще не розвинутий механізм ранньої діагностики та нейтралізації бізнес-конфліктів в системі формування соціальної відповідальності бізнесу. Всі дані про бізнес-конфлікти у більшості випадків є конфіденційними, а статистичні дані про наслідки конфліктних ситуацій є доволі завуальованими і обмеженими з позиції реальних фактів. Тому основним інформаційним джерелом можуть виступати лише основні форми фінансової звітності підприємств, які дають загальну інформацію про динаміку фінансово-економічного стану господарюючого суб'єкта, у тому числі і спадну динаміку внаслідок дії окремих бізнес-конфліктів. Інформаційними даними також можуть бути опитування фахівців і статистика реальних конфліктних ситуацій у бізнесовій діяльності з елементами імітаційного моделювання та прикладним використанням широкого кола економіко-математичних методів.

Проведене дослідження дозволило узагальнити такі основні причини виникнення більшості бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності, які дестабілізують систему соціальної відповідальності бізнесу, а саме:

- порушення комунікацій у підприємницькій діяльності;
- невміння попереджувати конфлікти або неправильний їх прогноз;
- порушення рівноваги між сторонами бізнес-угод при розробленні управлінських рішень;
- недооцінка якостей бізнес-партнерів;
- пізнє виявлення зони розбіжностей між суб'єктами встановлення бізнес-стосунків;
- порушення домовленостей на різних стадіях укладання бізнес-угод або початкове порушення ділової стратегії;
- перевага власного бізнес-інтересу над інтересом економічного партнера;
- порушення принципу «чесності» ведення бізнесу та поставлених комерційних цілей;
- наявність протиріч різного характеру;



- зіткнення несумісних поглядів, цілей, завдань, мотивів при виникненні протидії сторін;
- невчасне виявлення джерела конфлікту в підприємницькій діяльності;
- невчасне призупинення розростання конфліктної ситуації;
- цілеспрямоване завдання економічного збитку другій стороні бізнес-контракту.

До того ж будь-який економічний конфлікт слід вважати сформованим конфліктом з того моменту, якщо порушуються або цілеспрямовано не виконуються умови бізнес-угоди. Тобто, «конфлікт – це ситуація, коли учасники відносин, об'єднані одним і тим самим об'єктом, усвідомлюють несумісність їхніх інтересів стосовно нього і діють з урахуванням такого усвідомлення» [3].

Зародженню бізнес-конфліктів передують непередбачувані та неконтрольовані події. Проте, їх перебіг підпорядковується правилам раціональності, маючи початок і завершення, де етап завершення має максимально кореспондуватись з оцінкою економічних результатів підприємства, які абсолютно не застраховані від економічних втрат, що є одним із ідентифікаторів кількісного виміру і рівня економічної захищеності підприємства, зміненого під впливом вже ідентифікованих бізнес-конфліктів.

У зв'язку з тим, що всі бізнес-конфлікти є динамічними з притаманними їм різними рисами у кожний момент часу, їх об'єднує наявність потенційного одночасного впливу на весь поточний стан економічної захищеності підприємства.

Причини ж виникнення бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності є індивідуальними, хоча поле конфліктних ситуацій в підприємницькому середовищі можна наперед спрогнозувати на основі попередніх досліджень наслідків бізнес-угод.

Як відомо, соціальна відповідальність підприємництва насамперед необхідна для розбудови бізнесу. Проте, в Україні на даний момент соціально відповідальних підприємств та компаній мало, і тому вважають, що цінність їх досвіду в цій сфері доволі значна. Будь-яка виробнича структура не може бути успішною в бізнесі та соціально відповідальною, якщо навколо або всередині неї утворюються різноманітні конфліктні ситуації, які дестабілізують цю властивість підприємництва та паралельно руйнують інтегровану його економічну безпеку.

Сьогоднішній стан підприємницької діяльності у більшості випадках залежить від правильного підходу до оцінювання конфліктних ситуацій, які періодично можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищі виробничо-господарських структур у процесі побудови ділової комерційної співпраці. До того ж вітчизняні підприємства, формуючи активні взаємовідносини з суб'єктами ринку на основі сучасних євро-інтеграційних процесів, прагнуть залучати додаткові інвестиційні кошти. Вони першочергово мають дотримуватись низки стандартів, які панують на світовому рівні:

- повна прозорість комерційної діяльності;



- за першою необхідністю звітувати за свої дії перед громадою;
- бути основою сталого розвитку суспільства;
- створювати довкола себе оточення з нормальним рівнем життя, що є основним критерієм формування сучасної соціальної відповідальності бізнесу.

Соціальна відповідальність бізнесу прямим чином не пов'язана з невизначеністю підприємницької діяльності. Проте, бізнес-конфлікти та їх наслідки межують з невизначеністю, яка виникає там, де є низка невідомих факторів, і які заздалегідь важко передбачити. Але при уникненні бізнес-конфліктів та їх вчасному прогнозуванні рівень соціальної відповідальності бізнесової діяльності зростає, так як ці фактори є зворотно залежними з рівнем невизначеності.

Невизначеність – це неповноцінність чи неточність інформації про умови реалізації розроблюваних підприємством проектів (програм), у тому числі пов'язаних з поточними витратами і кінцевими не прогнозованими результатами. У більшості випадках на практиці урахування невизначеності здійснюється трьома способами: перевіркою стійкості розробленого проекту (програми); коригуванням параметрів проекту і економічних нормативів; формалізованим описом невизначеності [4].

На підприємстві рівень невизначеності бізнесу може залежати лише від двох основних чинників – це хаотичної динаміки рівня стійкості бізнес-проекту та наявної кількості бізнес-конфліктів з пролонгованим невизначеним періодом їх розв'язання.

При веденні комерційних переговорів або укладанні ділових угод конфліктна ситуація разом з інцидентом або причиною інциденту може перерости у зону конфлікту. Зона конфлікту не завжди ефективно підпадає під процес управління, так як може включати значну кількість векторів розвитку бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності. Тоді, насамперед, слід спробувати оптимізувати підхід до вибору мінімальної кількості векторів розвитку конфліктних ситуацій. Це можливо при правильній діагностиці динаміки перебігу бізнес-конфлікту та його аналітичним виміром [5].

Не кожний конфлікт можна аналітично виміряти, але цілком можливо запропонувати метод ранньої діагностики його ознак у підприємницькому середовищі для подальшого уникнення та врегулювання з аналізом впливу на стан соціальної відповідальності бізнесу. Вчасне виявлення та в подальшому уникнення бізнес-конфліктів потребує наперед повної диференціації їх ознак.

До основних діагностованих ознак бізнес-конфліктів на підприємствах можна віднести:

- більшу величину економічного збитку підприємства, ніж запланована гранична величина діапазону допустимого та недопустимого економічного збитку, внаслідок конфліктних ситуацій;
- падіння величини чистого грошового потоку, внаслідок зменшення доходів від виробничої діяльності, амортизаційних відрахувань, витрат інвестицій у капітальне виробництво;
- спадну тенденцію величини чистого прибутку, який характеризується



обсягом виробництва продукції, ціною продукції, умовно-постійними витратами на випуск продукції, умовно-змінними витратами на одиницю продукції, ліквідаційним доходом від продажу об'єкта, діючою ставкою оподаткування прибутку підприємства;

- нульову результативність укладених бізнес-угод;
- неузгодженість досягнення інтересів та рівності сторін бізнес-угод;
- невиконання принципу узагальнення ділових стосунків партнерів або неможливість диференціювати комерційний ризик в результаті укладання бізнес-угод;
- порушення умови домовленостей при перебігу бізнес-угод (невиконання управлінських рішень щодо урегулювання бізнес-конфліктів; не врегулювання конфліктних ситуацій, що змінюють фінансово-економічний результат підприємницької діяльності; можливість «компромісів» при врегулюванні бізнес-конфліктів);
- низьке фактичне значення збуту готової продукції порівняно із плановим, внаслідок конфлікту інтересів у маркетинг-плануванні;
- невиконання нормативного значення відносного темпу зміни поточних фінансових інвестицій, внаслідок бізнес-конфліктів з інвесторами;:
- невиконання нормативного значення відносного темпу зміни коефіцієнта абсолютної ліквідності за участю поточних фінансових інвестицій, внаслідок бізнес-конфліктів і погіршення фінансово-економічного стану на підприємстві;
- невиконання нормативного значення рівня винахідницької діяльності та впровадження наукових розробок на підприємстві;
- невиконання нормативного значення кількості фундаментальних та прикладних досліджень за звітний та базовий періоди в організації виробничого процесу;
- помилковість визначення об'єктивної величини витрат із-за завищення чи заниження в умовах ліквідації підприємства та розрахунку ліквідаційної вартості [6].

Висновки.

Таким чином, будь-який бізнес-конфлікт характеризується певними причинами його виникнення та ознаками, що перешкоджають продовженню наступних договірних відносин на підприємстві, вносячи дисбаланс в систему діяльності та формування соціальної відповідальності бізнесу. Проте, наперед володіючи інформацією про можливі причини та ознаки бізнес-конфліктів, можна вчасно їх діагностувати і нейтралізувати, або зробити систему контролю за ними повністю передбаченою та швидко регульованою з метою розробки антикризових заходів у підприємницькій діяльності та подоланні фінансово-економічної кризи в державі.

Література

1. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: [курс лекцій] / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 218 с.
2. Юрченко С.М. Методи вирішення бізнес-конфліктів конкуруючих



підприємств / С.М. Юрченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21411.doc.htm.

3. Капітоненко М.Г. Міжнародні конфлікти: Навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / М.Г. Капітоненко. – К.: Либідь, 2009. – 352 с.

4. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

5. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх врегулювання / О. Беліков. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://justinian.com.ua/article.php?id=2664>.

6. Moroz L.I., Khoma I.B. Economic-mathematical and socio-psychological aspects of management of the conflict situations in the companies / L.I. Moroz, I.B. Khoma // GISAP: EJM – Economics, Jurisprudence and Management. – London: GISAP. - № 12, February 2017. – PP. 6-11.

Abstract. *With the growing topicality of the issue of the business's social responsibility and increase of its social culture, the primary task is development of methodology for early diagnostics for detection of business conflicts and introduction of forecasting approach towards precise definition of probability of their occurrence that requires complex practice for detection of the first signs of business conflicts on the companies that have lost their financial solvency for the present time and it is early diagnostics of negative consequences of conflict situations that is important to them.*

This scientific problem requires further detailed study and attainment of the following research goals: early diagnostics of signs of detected business conflicts, establishment of typical interrelation between the reasons for emergence of business conflicts, their development process and effect for financial and economic company results, especially for companies, that immediately require additional efficient anti-crisis measures under the influence of conflict situations; establishment of interrelation between the business conflicts' influence on the state and level of economic protectability of the company, on the basis of the suggested quantity assessment methods that allows understanding all the essence of the issue of economic conflicts flow and preventing their various negative effects for the business social responsibility development system.

The conducted research allows generalizing the following primary grounds for emergence of most business conflicts in the business activity that destabilize the system of business social responsibility, and namely: 1) communication disorder in the business activity; 2) inability for preventing conflicts or their improper forecasting; 3) disruption of balance between the parties of business agreements in development of managerial solutions; 4) underestimation of business partners' properties; 5) late discovery of discrepancies area between the actors of business relations establishment; 6) breach of agreements on various stages of business agreements conclusion or initial violation of business strategy; 7) prevalence of own business interest over the interest of an economic partner; 8) violation of 'fairness' principle of business conduction and set commercial goals; 9) available inconsistencies of different character; 10) collision of incompatible opinions, objectives, tasks, motives in the occurrence of parties' counteraction; 11) untimely discovery of the source of conflict in economic activity and untimely suspension in the conflict situation development; 12) purposeful infliction of economic damage to the other party of business contract etc.

The main diagnosed signs of business conflicts on the companies may include the following:

1) identification of higher value of the company's economic loss, than the one planned, due to conflict situations; 2) identification of drop in the value of net cash flow; 3) identification of recessive tendency for the value of net profit; 4) identification of zero effectiveness of the concluded business agreements; 5) failure to achieve agreement and equality of parties to business agreement; 6) non-compliance with the principle of generalization of business relations or inability to



differentiate commercial risk as a result of conclusion of business agreements; 7) violation of agreed provisions in the course of business agreements; 8) identification of low actual value of sales of ready products if compared to the planned value due to conflict of interests in marketing planning; 9) non-achievement of standard value regarding the relative rate of change in current financial investments due to business conflicts with investors; 10) non-achievement of standard value regarding the rate of change in absolute liquidity ratio with participation of current financial investment due to business conflicts and rapid deterioration of financial and economic state on the company; 11) non-achievement, by the company, of standard value of the inventive activity level that does not allow making weighted managerial decisions regarding implementation of scientific research results; 12) non-achievement of a standard value of indicator of fundamental and applied researches in arrangement of manufacturing process; 13) incorrectness in definition of objective value of expenses due to subjective factor (their increase or decrease) in the conditions of company liquidation and calculation of liquidation cost.

Keywords: business conflicts of enterprises, signs and causes of conflicts, entrepreneurial activity, social responsibility of business.

References:

1. Osovska, G.V. (2003). *Communication in management*. Kyiv: Condor.
2. Yurchenko, S.M. (2007). *Methods of solving business conflicts of competing enterprises*. Retrieved January 21, 2009, from http://rusnauka.com./14.NTP_2007/Economics/21411.doc.htm.
3. Kapitonenko, M.G. (2009). *International conflicts*. Kyiv: Lybid.
4. Donets, L.I. (2006). *Economic risks and methods of their measurement*. Kyiv.: Center for Educational Literature.
5. Belikov, O. (2013). *Conflicts in entrepreneurial activity and the possibility of settling them*. Retrieved October 10, 2013, from <http://justinian.com.ua/article.php?id=2664>.
6. Moroz, L.I., Khoma, I.B. (2017). Economic-mathematical and socio-psychological aspects of management of the conflict situations in the companies. *GISAP: EJM – Economics, Jurisprudence and Management*. London: GISAP, 12, 6-11.

Статья отправлена: 07.04.2018 г.

© Мороз Л.И., Хома І.Б.