

Н. Лі.; [пер. з англ. С. Яринич]. –К.: Стандарт, 2005. – 302 с. 5. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе / Ф. Лютенс. – М.: Дело, 1999.– 174 с. 6. Мельник М.І. Інститут соціально орієнтованого бізнес-середовища в економічних відносинах: цілі та інструменти стимулювання / М.І. Мельник // Регіональна економіка. – 2010. – №1. – С. 15–23. 7. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер. 2001. – 352 с. 8. Тевене М. Культура предприятия / М. Тевене. {пер. с франц. под ред. В.А. Спивака. 3-е изд.}. – СПб.: Издательский дом “Нева”, 2003. – 128 с. 9. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально – культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. [пер. с англ. Е.П. Самсонов]. – Мн.: ООО “Попурри”, 2004. – 528 с.; 10. Фединак Г.С. Правосуб’єктність транснаціональних корпорацій у час глобалізаційних процесів (аспекти міжнародного права та міжнародного приватного права): Монографія / Г.С. Фединак. –К.: Атака. 2007. – 200 с. 11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э.Х. Шейн. [пер. с англ. под ред. В.А. Спивака]. –СПб : Питер, 2002. – 336 с. Ил. – (Серия “Теория и практика менеджмента”); 12. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков: Гомунитарный центр. 2005. – 458 с. 13. K. Cameron Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Addison / K. Cameron, R. Quinn / – Wesley Publishing, 1999. 14. Terence E. Deal Kennedy A. Allan. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass: Addison – Wesley, 1982.

УДК 338.45

Г.Р. Ковальчук

Національний університет “Львівська політехніка”

## ОСОБЛИВОСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ

© Ковальчук Г.Р., 2013

Проаналізовано етапи розвитку управлінських конфліктів, виокремлено особливості форм розвитку конфліктів та досліджено характеристику кожного із етапів життєвого циклу конфліктів. Автором запропоновано розглядати бар’єри входження та виходу із конфлікту як вагомий фактор впливу на його розвиток, форму та інтенсивність. Розвинуто модель визначення точки рівноваги конфліктів та оцінювання швидкості їх розвитку.

Ключові слова: управлінський конфлікт, життєвий цикл конфлікту, етап конфлікту.

G.R. Kovalchuk

Lviv Polytechnic National University

## FEATURES LIFE CYCLE OF MANAGEMENT CONFLICT

© Kovalchuk G.R., 2013

In the article It was analyzed the stages of conflict management, determined the characteristics of forms of conflict and investigated characteristics of each of the stages of the life cycle of conflicts. The author proposed to consider barriers to entry and exit from the conflict as an important factor influencing its development, shape and intensity. Also it was developed model of the equilibrium point of conflict and assessing their rate of development.

Key words: administrative conflict, life cycle conflict, phase of the conflict.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями. Існування конфлікту, так само як і підприємства, поділяють на декілька основних етапів (народження, зростання, зрілість, занепад), кожному із яких притаманні

свої характеристики (рівень напруженості, обсяги ресурсів на функціонування конфліктів, перешкоди для розвитку конфліктів, умови для розвитку конфліктів, кількість конфлікуючих сторін, обсяги позитивних та негативних наслідків конфлікту тощо).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми.** Так само як і всі підприємства та інші соціально-економічні суб'єкти та об'єкти, управлінські конфлікти проходять етапи життєвого циклу конфлікту (ЖЦК), серед яких виділяють стадії: передконфлікт, конфлікт та постконфліктна ситуація або нова передконфліктна ситуація (тобто стан справ напередодні конфлікту) зазвичай, вже тоді існують передумови конфлікту. При цьому на стадії передконфлікту виокремлюють такі етапи як: зародження, дозрівання та інцидент. На стадії конфлікту є тільки етап зіткнення. Стадія постконфліктна складається зі етапів: розвитку конфлікту та наслідки конфлікту [1]. Загалом у своїх працях згадують про етапність конфліктів такі вітчизняні та іноземні науковці: В.Н. Рябцев, М.В. Цюрупа, Т.С. Вікторова, П. Дойль, які досліджують різні стадії, етапи, особливості розвитку на окремих етапах, фактори, які впливають на зміну етапів та розвиток конфлікту загалом тощо.

Також пропонують такі стадії: напруженість стосунків – це потенційний або латентний (прихований) конфлікт; інцидент (зав'язка, остання крапля, перша сутичка, іскра конфлікту); ескалація (подальші дії / протидії сторін); кульмінація (вершина ескалації, вибух); завершення конфлікту – ціна продовження конфлікту (витрати енергії, часу і сил, збиток від дій іншої сторони, погіршення загальної ситуації); постконфліктна ситуація (гіркота, стрес, втрата довіри, самоствердження, досвід) [2]. Тобто виокремленні різними авторами стадії та етапи життєвого циклу конфлікту корелюють між собою і є схожими. Загалом можна звести усі етапи найтипівшого конфлікту до таких: зародження, ескалація, загасання та припинення (рис. 1).

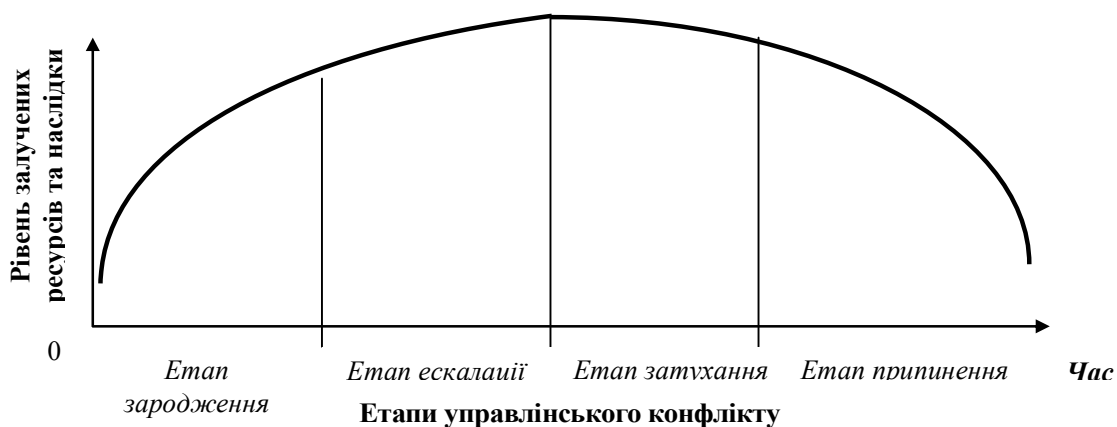


Рис. 1. Життєвий цикл управлінського конфлікту

**Цілі статті.**Виокремлюючи конфлікти і намагаючись побудувати форму кривої життєвого циклу конфлікту, можуть виникати випадки, коли етапи важко ідентифікувати, а сам конфлікт набуває хронічного характеру. Також конфлікти не обов'язково проходять усі стадії ЖЦ.

Важливо проаналізувати кожен із етапів та виокремити його особливості для того, щоб ідентифікувати розвиток конфлікту та підібрати відповідні методи для управління ним. Життєвий цикл управлінського конфлікту характеризує насамперед зміну обсягів залучених ресурсів та отримання певного рівня результатів.

**Основний матеріал дослідження.** Перший етап виникнення або зародження конфлікту характеризується виникнення взаємовідносин між потенційними сторонами конфлікту, сам конфлікт є аморфним. Протиріччя між сторонами конфлікту відсутні, тобто вони є потенційними, насамперед, через не ідентифіковані відмінності у цінностях, цілях, намірах, потребах сторін конфлікту. На цьому етапі встановлюється об'єкт конфлікту викристалізуються фактично грунт на якому базуватиметься та розвиватиметься конфлікт, а саме можливі його види є: спільний

інтерес, спільна діяльність, схожі цілі на одні і ті об'єкти, спільний ринок або його сегмент, ніша тощо. Тобто характерним є пересікання цілей, потреб, інтересів у певній площині. Кожен з працівників підприємства є потенційною стороною конфлікту із іншим працівником, самим підприємством, його зацікавленими групами (споживачі, постачальники, органи державної влади, громадські організації тощо) та навіть із потенційними працівниками та зацікавленими групами. Більше того, причинники та партнери щодо одного виду конфлікту можуть стати сторонами іншого конфлікту.

Основні приховані та явні ознаки першого етапу такі:

- поява внутрішнього незадоволення;
- відчуття психологічної несумісності між працівниками;
- появи протиріч та напруженості у поточній діяльності;
- спільність інтересів, цілей та потреб;
- зміна інтенсивності або поява контактів між потенційними сторонами конфлікту.

Тобто, під час створення нового проекту, підписання нової угоди, започаткування виду діяльності формуються початкові умови для виникнення конфліктів, і управлінські конфлікти, безперечно, виникатимуть, – їхній вид та рівень залежатимуть від ефективності управління.

Другий етап – дозрівання, коли йде відбір об'єктів, суб'єктів, взаємовідносин за ймовірністю виникнення за їхньої участі конфліктів. Йде поділ прихильників та опонентів. Чітко викристалізується об'єкт конфлікту. Сторони конфлікту намагаються зібрати максимальну кількість інформації про об'єкт та опонентів. Першими проявами дозрівання конфлікту є виникнення міні-конфліктів за інші об'єкти або виступ другорядних гравців (керівників нижчих рівнів управління, виконавців) за основний об'єкт конфлікту, тим самим ще раз виявляється рівень зацікавленості сторін-опонентів у об'єкті конфлікту, їхні інтереси, принципи та потреби.

Характерними ознаками та особливостями прояву цієї стадії життєвого циклу управлінського конфлікту (ЖЦК) є:

- встановлення та викристалізація конкретного опонента конфлікту;
- збирання даних про опонента та об'єкт конфлікту;
- оцінювання вигравшів та програшів у разі виникнення конфлікту;
- підсилення, зростання та усвідомлення психологічної напруги та несумісності між опонентами і, як наслідок, роздратованості, демотивованості тощо;
- створення неформальних груп із різноспрямованими інтересами та цілями в межах нового проекту, виду діяльності тощо;
- зміна каналу поширення інформації та способу комунікування між опонентами.

Також цей етап може проявлятися зміною рівня продуктивності праці як зниженням, так і її підвищенням; в першому випадку, коли сторони починають витрачати час на збирання інформації і відповідно менше часу на виконання безпосередньої роботи, а в другому випадку сторони намагаються показати себе з кращого боку перед суддею ймовірного конфлікту (керівник, власник, органи державної влади, контрагенти, партнери із бізнесу тощо) або опонентом з метою його залякування. При цьому опоненти поведуться на цьому етапі максимально стримано, не розвиваючи сам конфлікт, частково вірячи у те, що його вдасться уникнути або розпочато за вигідніших умов. І от коли такі умови для однієї із сторін настають у зовнішньому або внутрішньому середовищах або з'являється привід, якого уникнути або відреагувати на появу якого неможливо, настає новий етап життєвого циклу управлінського конфлікту – інцидент, який є останнім етапом на стадії передконфлікту.

Як стверджують науковці та практики, перед безпосереднім етапом інциденту, як правило, є певний період затишку, вичікування, який пов'язаний з тим, що сторони ще раз зважують всі за та проти початку конфлікту (таке зважування може бути як інтуїтивним, так і раціональним) або очікують від опонентів перших дій. На цьому етапі чітко розподіляються ролі та функції між учасниками конфлікту: опоненти, судді, провокатори, співчуваючі, ретранслятори тощо. Назви та суть учасників, їхні ролі, функції в конфліктній ситуації залежать від наукової школи або конкретного науковця, що досліджує проблеми конфліктології.

Фактично на цьому етапі з'являється іскра для виникнення конфлікту, такою іскрою можуть бути як істотні речі (зміна повноважень, відповідальності, норм роботи керівника, посадових інструкцій тощо), так і вторинні (критика, “не попередив”, “підставив”, “не так подивився” тощо). Як правило, інцидент в одиничних випадках дає змогу побачити істинну причину конфлікту, його об'єкт, інколи навіть і домінуючих сторін конфлікту. Однак з'являється відкрита позиція опонентів конфлікту. При цьому все ще переважають приховані чинники виникнення та ознаки конфлікту.

Четвертим етапом життєвого циклу розвитку управлінського конфлікту є зіткнення. На цьому етапі розвитку конфлікту сторони не приховують своїх претензій, звинувачень, емоцій та вимог один до одного. Фактично на цьому етапі у більшості випадків сторони конфлікту визнають його існування та неминучість; часто таке трапляється на попередньому етапі, оскільки багато процесів стають неконтрольованими. Зіткнення відбувається у формі протистояння та конфронтації із такими ознаками:

- чітке ідентифікування основного об'єкта конфлікту та встановлення кожною із стороною виду та рівня претензій на нього;
- встановлення безпосередніх основних опонентів конфлікту, які до того могли приховуватись за спинами своїх прибічників, помічників тощо;
- приєднання до сторін груп підтримок, прибічників, а також появи групи нейтральних спостерігачів, які потенційно можуть приєднатись до одного із опонентів та стати навіть домінуючою стороною конфлікту.

Загалом конфлікт на цій стадії, можна стверджувати, формалізується, набирає обрисів реальності, інформація про нього починає поширюватись між рівнями управління, функціональними напрямками діяльності підприємства та навіть цілими організаціями, зацікавлені групи чітко бачать та ідентифікують ознаки конфлікту, тобто домінуючими стають явні ознаки конфлікту. Конфлікт часто на цьому етапі бере верх над сторонами і вони змушені діяти в його межах: боротися, знищувати, залучати прихильників тощо.

Наступним етапом є розвиток, або ескалація конфлікту, який характеризується збільшенням кількості ресурсів, залучених до конфлікту, зростанням ймовірності та обсягу втрат від конфлікту, зміною основних елементів конфлікту, збільшенням кількості учасників конфлікту тощо. При цьому незмінними залишаються предмет та об'єкти конфлікту, базові цінності, окремі факти та причини конфлікту. На етапі розвитку конфлікту змінитися можуть навіть ролі учасників конфлікту: спостерігачі можуть переходити на бік однієї із сторін із суб'єктивних (як правило, меркантильних) чи об'єктивних причин (вірячи в правоту або цінності однієї із сторін).

Розвиток управлінського конфлікту може відбуватися у двох напрямках: вертикальному та горизонтальному. Ці два процеси розвитку конфлікту – як по вертикалі, так і по горизонталі – можуть відбуватися паралельно, що передбачає відповідно:

- залучення нових учасників конфлікту;
- появу нових проблем та об'єктів конфлікту (починаючи із розподілу ресурсів, конфлікт може перекинутись на проблеми кадрового інформаційного забезпечення тощо);
- диверсифікацію та диференціацію конфлікту, що передбачає розширення предмета конфлікту.

Як зазначають у своїй праці Д. Прюїтті, Дж. Рубін, ескалація конфлікту найчастіше визначається формою взаємодії між його учасниками, однак можна чітко виокремити дві моделі ескалації. За першою моделлю за назвою “напад–захист” одна із сторін виставляє певні вимоги, на що інша сторона вживає заходів для збереження статус-кво. Невиконання раніше висунутих вимог і фактична відмова від вирішення проблеми можуть призвести до появи нових, жорсткіших вимог з одного боку [1, с. 120].

Друга модель “напад–напад” передбачає, що дві сторони перманентно, практично на однаковому рівні, вживають ворожих заходів. Тобто, за умови висунення претензій та вимог однією із сторін йде аналогічна зустрічна реакція, яка є жорсткішою. Далі без вжиття заходів щодо урегулювання чи зниження рівня конфлікту спостерігаються ще жорсткіші дії учасників конфлікту, що, відповідно, створює спіральну форму конфлікту, тобто сторони ніби намагаються покарати

одна одну [1, с. 121]. Цикли конфлікту зростають, пікові точки знаходяться на вищому рівні і витрати для врегулювання конфлікту також зростатимуть [1, с. 121, 122]. При цьому на певному етапі в силу різних обставин перша модель ескалації конфлікту може перерости в другу, яка є небезпечнішою, оскільки частіше призводить до значних дисфункціональних наслідків конфлікту.

Також на цій стадії змінюються форми взаємодії між сторонами конфлікту та його учасниками, з'являються нові ознаки конфлікту, зокрема тип мислення, реакції, почуття, емоції. Сторони намагаються залучити та активно використовувати наявні ресурси, збільшити кількість прихильників, в тому числі і серед зацікавлених груп.

Останній етап називають наслідками. Наслідки, як відомо, можуть бути двох типів: функціональні (домінування руйнівних процесів) та дисфункціональні (домінування ефективних перетворень).

Загалом, як показав практичний аналіз діяльності підприємств, на різних етапах життєвого циклу можуть змінюватись і структура, і складність конфлікту. На початковому етапі конфлікт, як правило, є простим, а кількість його учасників невеликою, крім того, конфлікти виникають міжособистісні або внутрішньоособистісні, а з часом переростають у складні та міжгрупові. При цьому можуть бути формальні міжгрупові та неформальні міжгрупові залежно від статусу груп, які беруть участь у конфлікті. На стадії припинення конфлікти знову схильні спрощувати свою структуру. На цьому етапі основний конфлікт вирішений і залишаються вторинні конфлікти, які можуть починати формувати свій новий життєвий цикл. Особливо це притаманно для внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів, які виникають на основі незадоволення окремих учасників конфлікту розв'язанням попереднього конфлікту (основного) – так, як це зображено на рис. 2.

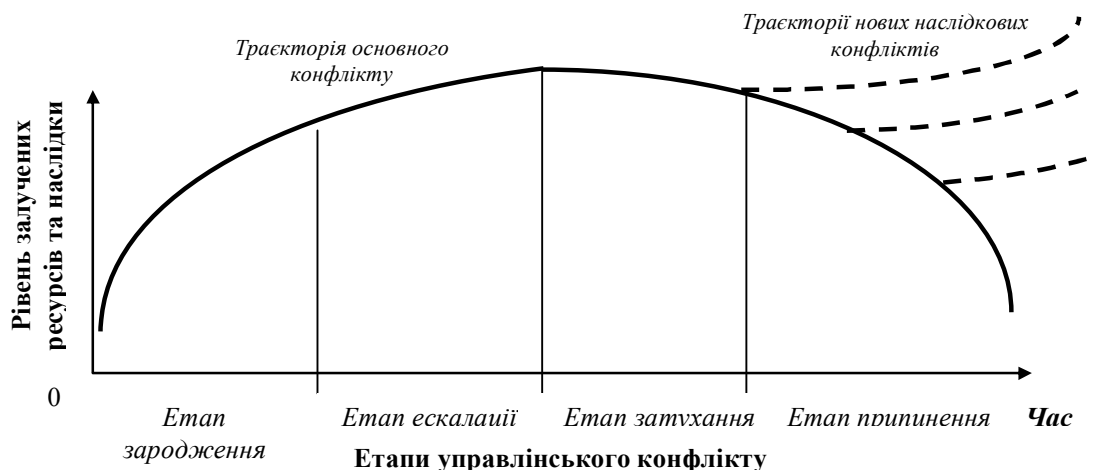


Рис. 2. Життєвий цикл управлінських конфліктів із утворенням нових видів конфліктів

Проаналізовані та виокремлені особливості життєвого циклу конфлікту наведено в табл. 1.

Загалом науковці виокремлюють різноманітні етапи та стадії життєвого циклу конфліктів, які відрізняються за назвами та кількістю. Однак всі сходяться на думці, що управлінський конфлікт розвивається за певною траекторією, набуваючи властивої їм форми. Тому у різних управлінських конфліктів і різних груп конфліктів (управлінські, виробничі, функціональні) життєвий цикл, як правило, унікальний, властиві лише їм. Доцільність побудови життєвого циклу і визначення форми розвитку конфліктної ситуації полягає у формуванні ефективних методів управління конфліктами.

Існує велика кількість модифікацій життєвих циклів залежно від типу конфлікту, підприємства, де виникає конфлікт, середовища конфлікту тощо. Наприклад життєві цикли відрізняються за тривалістю. Деякі управлінські конфлікти мають життєвий цикл декілька секунд (конфлікти у громадському транспорті, конфлікт із випадковим телефонним співрозмовником), інші декілька місяців (конфлікти між керівниками підрозділів за пріоритетність під час постачання ресурсів, вибір товарної номенклатури для збуту тощо), а ще інші тривають протягом декількох років, століть, тисячоліть.

## Життєвий цикл управлінського конфлікту

Ознаки конфлікту на різних етапах ЖЦК	Зародження	Ескалація	Затухання	Припинення
Поведінка учасників	Поява мотивів та учасників конфлікту	Поява нових учасників та нових мотивів, утворення груп, зростання солідарності у групах	Зменшення кількості учасників, розпад окремих груп, між групами з'являються розбіжності	Мінімальна кількість учасників, велика кількість відмінностей між колишніми партнерами
Зміна виду та структури конфлікту	Домінують міжособистісні, внутрішньоособистісні, прості за структурою	Переростають у міжособистісні та міжгрупові, складні конфлікти	Все ще домінують складні міжособистісні та міжгрупові конфлікти	Переважають міжособистісні та внутрішньоособистісні прості конфлікти.
Обсяг ресурсів	Незначний	Значний	Мінімальний	Відсутній
Домінуючі чинники та ознаки конфлікту	Приховані	Явні	Приховані/явні	Приховані/явні
Кількість учасників	Незначна	Максимальна	Багато	Мінімальна
Інтенсивність	Мінімальна	Істотно зростаюча	Спадна	Загасаюча
Обсяг можливих втрат	Мінімальний	Значний	Значний	Значний/мінімальний

Життєві цикли конфліктів за формою пропонують поділяти так:

- безперервно зростаючий ЖЦК;
- хвилеподібний ЖЦК, коли етапи ескалації та зростання змінюються етапами тимчасового загасання та припинення боротьби;
- похилою кривою у формою борні;
- інтенсивно зростаючою під значним кутом від початку розвитку (відліку) конфлікту [2, с. 85].

Класичний погляд на цю проблему полягає в тому, що всі продукти так само, як і конфлікти, мають життєві цикли. Себто прийнято вважати, що кожен конфлікт згодом або зникне взагалі, або його замінить інший управлінський конфлікт. Але є й інша думка: конфлікт може мати майже нескінченний життєвий цикл без занепаду і зникнення, видозмінюючись внаслідок постійних модифікації і розвитку.

На розвиток конфлікту та визначення його форми впливають як внутрішні чинники, так і взаємодія самих сторін, що може як підсилити, так і загасити рівень конфлікту. В результаті, як зазначає Б Мітчелл, розвиток конфлікту може набути водночас як циклічної, так і спіральної форми: наступний конфлікт може стати причиною попереднього, однак уже на вищому рівні із залученням більших ресурсів та ймовірністю більших збитків та втрат [3].

Форма та тривалість ЖЦ управлінського конфлікту визначається причиною його виникнення та кількістю повторних ескалацій конфлікту. Враховуючи ці два критерії, можуть виникати різні форми кривих ЖЦ управлінського конфлікту (рис. 3).

На лівому графіку зображено життєвий цикл конфлікту, що виникає одноразово і протягом періоду його дії усуваються основні причини його виникнення. При цьому особливістю такого конфлікту є те, що він швидко розвивається, як правило, через те, що об'єкту такого конфлікту слід прийняти оперативне управлінське рішення, і якщо рішення прийнято, конфлікт швидко прямує до нуля. Об'єктами такого конфлікту можуть бути товари, які мають малий термін зберігання, продукція із коротким життєвим циклом (комп'ютерні віруси, антивіруси, модні та трендові товари

широкого вжитку тощо), ресурси та комплектуючі, які творять ключову конкурентну перевагу для підприємства тощо.

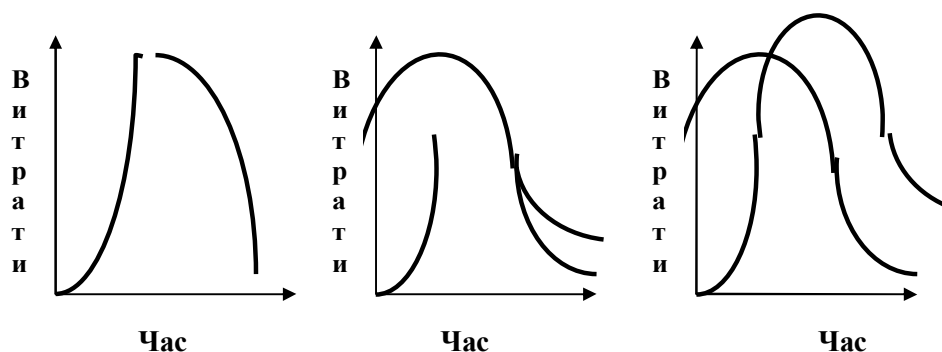


Рис. 3. Криві ЖЦ управлінського конфлікту, враховуючи початкові цілі та потреби сторін, а також особливості ескалації конфлікту

Інші конфлікти виникають не дуже часто. Як правило, це конфлікти, пов'язані із якістю продукції, із взаємодією в межах певного проекту, із вибором інвестиційних пріоритетів тощо (графік у центрі).

Також велика кількість конфліктів мають циклічний або постійний характер (графік праворуч). Найчастіше це конфлікти нижчого рівня управління, що пов'язані із вирішенням поточних завдань. Наприклад при виробництві нової продукції проходять пусконаладжувальні роботи, в процесі яких виникають конфлікти, потім рівень конфлікту знижується; у разі надходження нового замовлення конфлікт виникає знову.

За допомогою життєвого циклу можна визначити загальну стратегію та тактику управління конфліктами, а також конкретні методи управління конфліктами. Також можна встановити необхідний рівень витрат ресурсів для управління конфліктами на різних етапах ЖЦ.

Так, наприклад, російські науковці, виокремлюючи авторські етапи життєвого циклу управлінського конфлікту, наводять ймовірність вирішення економічних конфліктів (табл. 2) [4].

Таблиця 2

### Ймовірність вирішення конфліктів на різних етапах ЖЦК

№ з/п	Назва етапу ЖЦК	Характеристика етапу за можливістю вирішення та врегулювання конфлікту	Ймовірність вирішення конфлікту, %
1	Зародження конфлікту	Виникнення і психологічна підготовка до врегулювання конфлікту Визначення основної причини, що спровокувала конфлікт	90
2	Ескалація конфлікту	Пошук можливих варіантів розв'язання конфлікту	45
3	Пік конфлікту	Розроблення та вибір варіантів розв'язання конфліктів	5
4	Загасання конфлікту	Активізація процесів ліквідації негативних наслідків конфліктів	20
5	Припинення конфлікту	Активне врегулювання конфліктів	50
6	Вирішення конфлікту	Завершення процесу врегулювання конфліктів	99

Суперники теорії життєвого циклу запевняють, що він має низку недоліків, насамперед через те, що існує неочевидність ознак та результатів кожного із етапів ЖЦ. Тобто в багатьох випадках ознаки (витрати, кількість учасників, інтенсивність дії конфлікту) суперечать законам циклу та етапу, на якому перебуває конфлікт. Наприклад, при проходженні етапу ескалації кількість учасників може бути як великою, так і мінімальною (1 учасник, якщо це внутрішньоособистісний конфлікт керівника, пов'язаний з тим, що він не дотримався у роботі своїх внутрішніх моральних принципів).

Поставити у пряму залежність вибір стратегії із моделлю ЖЦ не просто. Попри високу популярність теорій ЖЦ, немає жодних причин вважати, що кожен із конфліктів обов'язково проходить всі етапи, які виокремлюють різні дослідники. Відсутні і надійні аргументи на користь того, що менеджери мають можливість точно передбачити моменти переходу від одного етапу до наступного. Більше того, форм кривих розвитку різних управлінських конфліктів є неймовірна кількість. На форму життєвого циклу може впливати час виникнення та ескалація конфлікту, низка внутрішніх чинників учасників конфлікту та зовнішні обставини. Наприклад, перед веденням закону про заборону грального бізнесу в Україні (Закон України "Про заборону грального бізнесу в Україні" № 1334-VI від 15 травня 2009 року) між багатьма компаніями, які надавали такі послуги, йшла активна боротьба за приміщення з певними умовами (на центральних вулицях, площею 100 м<sup>2</sup> і більше, із запасним виходом тощо), виникало багато конфліктів, однак коли закон було введено, конфлікти самі собою зникли. Тобто зміна зовнішнього середовища конфлікту може знищити причини його виникнення та розгортання.

Крім того, П. Дойль зазначає, що в цієї теорії поняття не чітко визначені [5, с. 181]. Також заходи, які вживають для врегулювання та управління конфліктами часто спрямовані не на причини, цілі сторін та предмет конфлікту, а на розвиток самого конфлікту. Також часте входження в конфлікт нових учасників або вихід із конфлікту наявних формують нову важкопередбачувану траєкторію його розвитку і відповідно – унікальний для конфлікту ЖЦ.

Значення динаміки розвитку конкретного конфлікту дає змогу точніше його ідентифікувати та виявити причини, а отже обрати адекватні методи управління ним. Для оцінювання динаміки можна застосувати безліч різноманітних методів. Один із способів запропонував іноземний науковець Річардсон для дослідження міжнародних військових конфліктів за допомогою методів економічної динаміки. Зокрема Річардсон запропонував таку систему диференціальних рівнянь для моделювання гонки озброєнь між нацією  $A$  та нацією  $B$  у період виникнення та розвитку міжнародного конфлікту:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = ay - mx + r; \\ \frac{dy}{dt} = bx - ny + s, \end{cases} \quad (1)$$

де  $x(t)$  – витрати на озброєння країни  $A$  в момент часу  $t$ ;  $y(t)$  – витрати на озброєння країни  $B$  у момент часу  $t$ ;  $dt/dx$  – швидкість нарощування (скорочення) озброєння країною  $A$  в момент часу  $t$ ;  $dt/dy$  – швидкість нарощування (скорочення) озброєння країною  $B$  у момент часу  $t$ ;  $a, b$  – константи, які характеризують реакцію країн на озброєння іншої країни;  $m, n$  – константи, які відображають небажання країн  $A$  і  $B$  витратити більшу частину свого бюджету на озброєння, тобто їхнє бажання витрачати на виробництво продуктів та послуг в країні;  $r, s$  – коефіцієнти ворожості (агресивності) країн  $r$  та  $s$  ( $r > 0, s > 0$ ). Якщо ( $r < 0, s < 0$ ), коефіцієнти  $r$  та  $s$  називають коефіцієнтами "доброї волі".

Якщо  $r < 0$ , то нація  $A$  має мирні наміри відносно нації  $B$  (тобто  $x$  буде зменшуватися, якщо інші члени в першому рівнянні моделі дорівнюють 0. Якщо  $r > 0$ , то нація  $A$  має ворожі наміри відносно до нації  $B$  (тобто  $x$  збільшиться, якщо інші члени в першому рівнянні дорівнюють 0).

До диференціальних рівнянь є такі вимоги: перша країна ( $A$ ) озброюється, вважаючи, що інша ( $B$ ) їй погрожує. І навпаки, країна  $B$ , знаючи про зростання витрат на озброєння країни  $A$ , також збільшує витрати на озброєння. При цьому кожна із досліджуваних країн змінює швидкість росту (зниження) озброєння пропорційно до рівня витрат іншої.

Цю модель можна використати для оцінювання динаміки та швидкості розвитку управлінських конфліктів у діяльності підприємств. Однак сама модель потребує удосконалення, модифікації та надання соціально-економічного значення на мікрорівні.

Насамперед, як зазначають інші дослідники, слід удосконалити модель шляхом усунення деяких її недоліків [6]:

- 1) розв'язки першого та другого рівняння можуть набувати від'ємних значень;
- 2) модель описує конфлікт між Індією та Пакистаном, однак не виконується для протистояння між Грецією та Туреччиною;
- 3) якщо  $t$  набуває великого значення, а країни наближаються до військових дій, то витрати країн будуть спрямовуватись до нескінченності.



Тому важливо усунути ці недоліки. Можливо це зробити шляхом встановлення певного ліміту для ведення конфліктів, оскільки такі ліміти завжди існують у практичній діяльності. Такими обмеженнями є бар'єри входу та виходу із конфлікту. Бар'єри також впливають на тривалість життєвого циклу та його форми.

Цю модель можна використати на мікрорівні для визначення точки спокою. Відповідно використовуватимуться такі позначення:  $x(t)$  – витрати на ведення конфлікту підприємства або менеджера  $A$  в момент часу  $t$ ;  $y(t)$  – витрати на ведення конфлікту підприємства або керівника  $B$  у момент часу  $t$ ;  $dx/dt$  – швидкість нарощування (скорочення) витрат підприємством  $A$  в момент часу  $t$ ;  $dy/dt$  – швидкість нарощування (скорочення) витрат на конфлікт підприємством  $B$  у момент часу  $t$ ;  $a, b$  – константи, які характеризують реакцію керівників підприємства на вкладання інвестицій у конфлікт опонентом;  $m, n$  – константи, які відображають небажання керівників підприємств  $A$  і  $B$  витратити більшу частину свого бюджету на участь у конфлікті, тобто їхнє бажання витратити на розвиток інших видів діяльності та стратегій;  $r, s$  – коефіцієнти ворожості (агресивності) керівників підприємства  $r$  та  $s$  ( $r > 0, s > 0$ ). Якщо ( $r < 0, s < 0$ ), коефіцієнти  $r$  та  $s$  називають коефіцієнтами "доброї волі".

Однак використання моделі Річардсона на мікрорівні не виключає усіх її недоліків, про які згадувалося вище. Тому пропонуємо ввести в модель поняття витрат на подолання бар'єрів входження в конфлікт та виходу із нього, фактично здатність ведення конфлікту підприємством. Для підприємства або менеджера  $A$  такі витрати на подолання бар'єрів запишуться  $(1 - x/x_{max})$ , де  $x_{max}$  – максимальні витрати, які підприємство  $A$  може виділити на ведення конфлікту та подолання бар'єрів входження та виходу із конфлікту. Для підприємства або керівників  $B$  такі витрати розраховуватимуться  $(1 - y/y_{max})$ . Ведення конфлікту та подолання бар'єрів можуть потребувати різних видів ресурсів, які слід перевести для розрахунку в моделі в грошовий вимірник. Відповідно модель набуде вигляду:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = (1 - \frac{x}{x_{max}})(ay - mx + r); \\ \frac{dy}{dt} = (1 - \frac{y}{y_{max}})(bx - ny + s). \end{cases} \quad (2)$$

Серед основних бар'єрів входження та виходу із конфлікту буде:

- максимальна кількість ресурсів для ведення конфлікту;
- досягнення точки беззбитковості, тобто очікувані результати по конфлікту мають дорівнювати або перевищувати здійснені витрати;
- адміністративні бар'єри (дозволи, патенти, ліцензії тощо);
- доступу до необхідних ресурсів, технологій, ноу-хау тощо.

Сформовану модель доцільно використовувати для прогнозування можливих витрат для ведення конфлікту, динаміки конфлікту, визначення рівноважних точок ведення конфлікту тощо.

Цікавою є зміна траєкторії ЖЦК на етапі ескалації конфлікту в певній точці, яку в літературних джерелах називають "мертва точка", яка характеризує стан або позицію однієї із сторін конфлікту, за якої вона з суб'єктивних чи об'єктивних причин не проводить ескалацію, а конфлікт фактично переростає в етап деескалації. Аналіз практичної діяльності підприємств показав доцільність виокремлення таких причини виникнення "мертвої точки":

*внутрішні:*

- зміна цілей або інтересів;
- вичерпання ресурсів;
- зміна керівництва, власників та стратегії діяльності підприємства;
- прогнозування значних витрат або/та втрат від конфлікту;

*зовнішні:*

– негативні тенденції в зовнішньому середовищі, зміна ключових правил гри, інституцій, нормативно-правових актів;

- зміна рівня конкуренції у галузі;
- зміна смаків та вподобань споживачів
- втрата громадської підтримки;
- виникнення нових фактів щодо об'єктів та суб'єктів конфлікту тощо.

Загалом причин виникнення мертвої точки та деескалації конфліктів може бути безліч. Більше того, сторони конфлікту можуть використовувати обманну тактику, формуючи тим самим візію у суперника про досягнення мертвої точки або деескалації конфлікту.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Інколи різко закінчується управлінський конфлікт та його життєвий цикл, сторони конфлікту втомлюються його далі провадити й відповідно пристосовуються до взаємного існування. При цьому важливо, щоб опоненти побачили вигоду від спокійного, безконфліктного існування, яке може принести взаємну вигоду, оскільки в іншому випадку конфлікт перейде у неявний та тимчасово “заморожений”. Такі види конфліктів важко передбачити та спрогнозувати їхній подальший ЖЦ.

Подальші дослідження слід спрямувати на розвиток способів та підходів розв’язку конфліктів, уникнення та зниження дисфункціональних наслідків дії управлінських конфліктів.

1. Рябцев В.Н. Конфликтология. Хрестоматия // В.Н.Рябцев, М.А.Шутиев.– Ростов-на-Дону, 2001. – 488 с. 2. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів / М.В. Цюрупа. – К.: Кондор, 2004. – 172 с. 3. Mitchell C. R. The Structure of International Conflict / C. R. Mitchell. – L., 1981. 4. Викторова Т.С. Этапы и фазы конфликтов / Т.С. Викторова. – <http://www.viktorova-ts.ru/> 5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / П.Дойль. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. 6. Dunne P. Arms Race Models and Econometric Applications / P. Dunne, E.Nikolaidou, R.Smith. – [http://mubs.mdx.ac.uk/research/Discussion\\_Papers/Economics/dpap\\_%20econ\\_no74.pdf](http://mubs.mdx.ac.uk/research/Discussion_Papers/Economics/dpap_%20econ_no74.pdf)

УДК 65.014.1+658.3108

О.Л. Коломієць

Національний університет “Львівська політехніка”

## СУТНІСТЬ ЕВРИСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ї Коломієць О.Л., 2013

Виділено сутнісні ознаки поняття “евристика”, ідентифіковано види евристичних функцій підприємств, наведено їх порівняльну характеристику і відображено місце евристичних функцій у системі менеджменту підприємства. Авторські ідеї спрямовані на підвищення рівня формалізації теорії евристики та розвиток її методичного інструментарію.

Ключові слова: евристика, менеджмент, креативність, інновації, венчурні проекти.

О.Л. Kolomyjec

Lviv Polytechnic National University

## ESSENCE HEURISTIC UYSTEMI MANAGEMENT FUNCTIONS

Ї Kolomyjec O.L., 2013

The article highlighted the essential features of the concept of “heuristic”, identified types of heuristic functions of enterprises, given their comparative description and display space heuristic functions in system management company. Content ideas aimed at increasing formalization of the theory of heuristics and the development of methodological tools.

Key words: heuristics, management, creativity, innovation, venture projects.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями. В умовах обмеженості ресурсів виробництва креативність ідей та інноваційність продуктів і технологій є важливими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ці фактори лінійно залежать від інтелектуальних можливостей працівників підприємств, а також їх володіння евристичними методами. Вивчення матеріалів промислових