

УДК 331.109:658.15

Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства

Топоркова І.В.

старший викладач кафедри менеджменту
Харківського інституту фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

Ткаченко О.І.

старший викладач кафедри фінансів і кредиту
Харківського інституту фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті викладено результати досліджень у сфері визначення сутності фінансової безпеки підприємства і конфліктів, які виникають в процесі кризових ситуацій на підприємстві. Проаналізовано наукові праці вчених і фахівців у цій галузі, визначено основні елементи кадрового менеджменту за кризової ситуації, джерела виникнення конфліктів підприємства за кризової ситуації, а також поведінку персоналу відповідно до фаз кризового стану. Розглянуто стратегію ефективного втручання, здійснюваного менеджером щодо конструктивного управління конфліктами.

Ключові слова: конфлікти, управління конфліктом, кризова ситуація, підприємство, економічна безпека, фінансова безпека.

Топоркова И.В., Ткаченко О.И. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье изложены результаты исследований в области определения сущности финансовой безопасности предприятия и конфликтов, которые возникают в процессе кризисных ситуаций на предприятии. Проанализированы научные труды ученых и специалистов в этой области, определены основные элементы кадрового менеджмента по кризисной ситуации, источники возникновения конфликтов предприятия в кризисной ситуации, а также поведение персонала в соответствии с фазами кризисного состояния. Рассмотрена стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого менеджером, по конструктивному управлению конфликтами.

Ключевые слова: конфликты, управление конфликтом, кризисная ситуация, предприятие, экономическая безопасность, финансовая безопасность.

Toporkova I.V., Tkachenko O.I. CONFLICT MANAGEMENT WITHIN CRISIS SITUATION IN ORDER TO IMPROVE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISE

The article reveals the results of research in the field of defining the nature of enterprise's financial security and management of conflicts, which arise within the company during the crisis situations. The research publications of scientists and experts in the mentioned field are analyzed, the basic elements of human resources management upon condition of the crisis situation are determined, the sources of conflict emergence within the company during the crisis and aspects of staff's behavior in accordance to the phase of the crisis expansion are clarifying. A strategy of effective intervention, provided by the manager with regard to constructive conflict management, is under analysis.

Keywords: conflicts, conflict management, crisis situation, enterprise, economic security, financial security.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток економіки, інтеграція України у світовий економічний простір, процеси глобалізації та викликане цим посилення конкуренції загострюють проблему збереження фінансової стійкості підприємств як основи їхньої фінансово-економічної безпеки. Зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання стає ще більш динамічним та невизначеним, спричиняючи значну кількість ризиків, небезпек та загроз (неплатоспроможність партнерів, недобросовісна

конкуренція, недружні злиття і поглинання, комерційний шпіонаж, рейдерство тощо). Все це зумовлює потребу в ефективному управлінні їх фінансово-економічною безпекою, вдосконаленні його методів та механізмів. Проте складність управління підприємством в кризовій ситуації обумовлена ще й такими факторами: по-перше, це загострення проблем, набуття ними іншої якості порівняно зі звичним режимом роботи, виникнення нових завдань щодо подальшого розвитку організації; по-друге, це виникнення конфліктних ситу-

ацій на всіх рівнях управління підприємством та в колективі.

Необхідність управління конфліктами в кризових ситуаціях ставить перед керівниками підприємств питання вирішення виникаючих проблем і налагодження діалогу в колективі. Водночас через загострення конфліктної протидії можна спостерігати часткову відсутність позитивних взаємин між працівниками підприємства, зростає емоційна й духовна дистанція між ними, знижується мотивація до трудової діяльності. Тривалі, нерозв'язані конфлікти негативно впливають на міжособистісні стосунки, руйнують соціально-психологічний клімат у середовищі підприємства, а невміння управляти конфліктами та знаходити оптимальні шляхи та способи їх попередження й розв'язання негативно позначається на всіх учасниках трудової взаємодії.

Однією з проблем, яка вимагає особливої уваги, є ігнорування керівниками конфліктів, що виникають в колективі, і це неприпустимо, оскільки може привести до помилкових дій в управлінні. Тому конфлікти необхідно аналізувати з позицій теорії організації, розглядаючи її як комплекс відносин між організаційними одиницями. Також характер взаємних конфліктних протистоянь свідчить про те, що керівники підприємств не володіють достатньою мірою ефективними практичними способами управління конфліктом, тому їм повинна надаватися кваліфікована допомога спеціалістами-конфліктологами. Отже, керівники і менеджери підприємств мають володіти ґрунтовними знаннями, мати практичні вміння і навички щодо конструктивного управління конфліктами.

Проблема управління конфліктами суб'єктів господарювання була і є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми конфліктології намагаються вирішувати науковці різних галузей знань, зокрема вчені-економісти, серед яких слід назвати таких, як Т. Браткова, Л. Герасіна, А. Гриненко, І. Гришова, Л. Ємельяненко, Г. Захарчин, Ю. Запрудський, А. Ішмуратов, Л. Козер, В. Петюх, Н. Подольчак, Л. Торгова, М. Фоллет, М. Цюрупа. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Проблеми управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, реко-

ментації щодо їх конструктивного розв'язання розглядали Н. Вишнякова, Д. Дена, А. Гірник, Х. Корнеліус, У. Мастенбрук, Є. Мелібруда, М. Мескон, Б. Уізерс, Ш. Фейр, В. Шейнов та інші науковці.

Дослідженням теоретико-методологічних основ управління конфліктами на підприємствах займалися такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як, зокрема, О. Абаєва, С. Хименко, М. Станкін, В. Розанова, А. Зайцев, С. Зарвоський, Д. Вольф, Т. Парсонс, К. Томас, Р. Зімель, Л. Коузер, Р. Дарендорф, Р. Канн.

Головні підходи до визначення сутності поняття «фінансова безпека підприємства» у науковій літературі представлені такими науковцями, як, наприклад, О. Барановський, І. Мойсеєнко, Н. Реверчук, І. Бланк, К. Горячева, П. Нікіфоров, С. Кучерівська, Р. Папєхін, А. Єпіфанов, О. Захаров, П. Притулов, С. Лаптев, О. Кириченко, Н. Треньов. Проаналізувавши наведені визначення, бачимо, що, незважаючи на різницю у формулюванні, переважно сутність фінансової безпеки підприємства вчені розуміють або як фінансову стійкість, або як захищеність від загроз, або як і одне, й інше.

Проблемами вдосконалення організаційних структур управління підприємствами щодо забезпечення безконфліктного управління внутрішніми фінансово-економічними взаємодіями на підприємствах займалися такі науковці, як, зокрема, Г. Скударь, В. Панков, Ю. Бакай, В. Сумін, А. Воронін, С. Мішин, М. Олехнович, Т. Макарова, О. Романова, А. Загорулько, Г. Раздобреєва, Л. Транченко.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Як показує проведений аналіз наукової літератури, сьогодні, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемі управління конфліктами, відсутній єдиний комплексний підхід, який би поєднував у собі виявлення, врегулювання, а також запобігання конфліктів, які є домінуючими та причинними у кризовій ситуації діяльності підприємств, для підвищення їх фінансової безпеки, а також мотивації і планування виробництва з метою управління фінансово-економічними взаємодіями на підприємствах на безконфліктній основі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз досліджень у сфері визначення сутності фінансової безпеки підприємства і конфліктів, які виникають в процесі кризових ситуацій на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено такі завдання: проаналізувати

сучасний стан фінансово-економічної безпеки підприємств України; проаналізувати сутність визначення фінансової безпеки та управління конфліктами, що висвітлені в науковій літературі; визначити основні елементи кадрового менеджменту за кризової ситуації, джерела виникнення конфліктів підприємства за кризової ситуації; обґрунтувати поведінку персоналу відповідно до фаз кризового стану; розглянути стратегію ефективного втручання, здійснюваного менеджером щодо конструктивного управління конфліктами.

Виклад основного матеріалу дослідження. До фундаментальних умов існування держави, яка дбає про забезпечення нормального життя свого народу в середовищі міжнародних і внутрішніх конфліктів, належить фінансово-економічна безпека. Сьогодні традиційне протистояння у суспільстві замінене різними формами прихованого, зовні цивілізованого, однак фактично надзвичайно цинічного протистояння, серед яких провідну роль відіграє використання арсеналу фінансових інструментів. А конфлікти, що мають фінансово-економічне підґрунтя, можуть перерости у специфічні протистояння, названі гібридними війнами.

Водночас за допомогою загальновідомих економічних теорій не вдається ефективно аналізувати й прогнозувати процеси формування фінансової кризи, державного боргу, валютного курсу тощо. Тому за умов глобалізації економіки й підвищення її вразливості до кризових явищ проблема фінансової безпеки України набуває першочергового значення.

Узагальнюючи творчий доробок вітчизняних науковців із проблем економічної та фінансової безпеки варто відзначити, що у наукових працях О. Барановського фінансова безпека виділена як важлива складова безпеки економічної [1; 2]. Сама ж фінансова безпека розглядається багатоаспектно з урахуванням низки проблем, а саме грошового обігу, інфляційної та бюджетної безпеки, державного боргу, валютних відносин, інвестицій тощо. Водночас О. Барановський пропонує широке коло ознак класифікації видів фінансової безпеки й відповідних загроз.

Розглянемо деякі визначення фінансової безпеки, що висвітлені у науковій літературі. Під фінансовою безпекою деякі автори розуміють такий стан фінансової системи, який характеризується її стійкістю до негативних впливів, або стан фінансової системи, який забезпечує ефективність та стійкість економіки. В. Шлемко про фінансову безпеку гово-

рить так: це «такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання» [3].

Існують також інші погляди на фінансову безпеку, згідно з якими об'єктом захисту є не фінансова чи економічна система, а інтереси певних осіб. Такий підхід передбачає допустимість навіть суттєвої трансформації фінансової системи в інтересах людей, на противагу намаганням зберегти фінансову систему в наявній формі забудь-яких умов. Так, фінансова безпека – це захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на усіх рівнях фінансових відносин, забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій і установ, регіонів, галузей, секторів економіки, держави фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання наявних зобов'язань.

На думку О. Підхормого, проблеми фінансової безпеки варто досліджувати передусім в контексті інтересів різних суб'єктів, а не з погляду збереження систем. Водночас серед дослідників відсутнє єдине бачення поняття інтересу. Загалом інтереси пов'язують з потребами, однак не ототожнюють з ними. Зокрема, існує трактування інтересу як системи потреб. Згідно з такими поглядами інтерес, відображаючи єдність всіх потреб, спрямований на відносини й життєві умови загалом, тоді як потреби орієнтовані на предметні цілі. Також можна зустріти бачення інтересу як об'єктивного спонукального мотиву діяльності, як форми прояву потреби [4, с. 285].

До фінансових інтересів можна віднести ті, які пов'язані з фінансовими угодами. З одного боку, інтереси можуть бути чинниками виникнення й розвитку відносин, з іншого боку, характер фінансових відносин визначає рівень реалізації фінансових інтересів. Механізм їх поєднання визначається системою інститутів економічної системи. Загальними підходами до об'єднання інтересів є підпорядкування й узгодження. Проте на практиці не вдається досягти повної відповідності інтересів різних суб'єктів, що породжує конфлікти й проблеми безпеки, зокрема фінансової. За допомогою деяких прийомів управління й комунікації можна знижувати рівень невідповідності інтересів.

Варто відзначити, що світова економічна криза негативно вплинула на економіку України, це позначилося на стрімкому скороченні кількості прибуткових підприємств, на зменшенні експорту продукції, що пов'язано з низьким рівнем конкурентоспроможності продукції внаслідок значного фізичного і морального зносу основних фондів, низької інноваційної активності підприємств. Названі тенденції мають негативні соціально-економічні наслідки, що виявляються в зниженні доходів і скороченні чисельності персоналу підприємств. Практика показує, що в таких умовах господарювання значно підвищується ймовірність виникнення конфліктних ситуацій на підприємствах. А отже, сучасні підприємства функціонують у досить несприятливих умовах, таких як нестабільність, мінливість навколишнього середовища, агресивний вплив на безпосереднє оточення, що призводить до негативних результатів їх діяльності. Тому задля подолання негативних наслідків для підприємства необхідно впроваджувати заходи щодо фінансової безпеки.

І. Бланк розуміє під фінансовою безпекою підприємства «кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному й перспективному періоді» [5]. Р. Палехін фінансову безпеку визначає як певний стан фінансової стабільності, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, а також який характеризується можливістю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам [6].

Отже, саме фінансова складова діяльності є однією з найважливіших складових, без позитивних результатів якої неможливе успішне функціонування жодного підприємства. Таким чином, для впровадження заходів щодо підвищення фінансової безпеки підприємства необхідно розробляти напрями управління конфліктами в процесі кризової ситуації.

Динамічність зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, невизначеність на багатьох ринках діяльності, збільшення частоти криз та рівня негативних кризових наслідків, боротьба між країнами за ринки та ресурси, активне політичне протистояння

зумовлюють виникнення нових конфліктів та зростання їх рівнів та кількості. Усі перелічені чинники конфліктостворення лежать поза межами впливу та активної дії на них підприємств, а тому потребують їх постійного моніторингу та адекватного пристосування з боку організацій.

При цьому важливою є й суб'єктивна складова появи конфліктів, тобто відсутність бажання у сторін конфлікту ідентифікувати взаємні вигоди від співпраці, можливість недопущення конфліктів за мінімальних втрат, впевненість у правильності своїх цілей, принципів та переконань, асиметричність та моноцентричність корпоративної культури, індиферентність керівників до протікання конфліктних ситуацій, що призводить до незворотності негативних наслідків та значних втрат від дії конфліктів. Тому завдання менеджерів підприємств полягає в тому, щоб активно ідентифікувати можливі конфліктні ситуації, впливати на їх перебіг та намагатись отримати функціональні результати. Попередження конфлікту вимагає вміння управляти процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протистояння.

Управління конфліктом – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення.

Управління конфліктом як сфера діяльності керівника має такі стадії: сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації; дослідження конфлікту та визначення його причин; пошук шляхів вирішення конфлікту; здійснення організаційних заходів, спрямованих на подолання конфлікту.

Конфлікт в організації практично завжди помітний, оскільки має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна на гірше взаємин із постачальниками та покупцями тощо.

Іноді керівництво підприємств недооцінює наслідки конфліктів, що виникають між працівниками, а іноді ігнорує їх, що неприпустимо, оскільки може привести до помилкових дій в управлінні. Необхідність управління конфліктами в кризових ситуаціях ставить перед керівниками підприємств питання щодо налагодження діалогу в колективі. Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися умови, які заважають досягненню цілей: незадоволення, зростання

плинності кадрів і зниження продуктивності праці. Таким чином, зниження продуктивності праці є дисфункціональним наслідком конфліктів на підприємстві, а тому особливої актуальності набуває проблема мінімізації конфліктів у фінансово-економічних взаємодіях на підприємствах. Для цього необхідно вдосконалення системи управління конфліктами на підприємствах, тобто розробка такої організаційної структури управління, за якої всілякі конфлікти були б зведені до мінімуму.

Кадрова політика підприємства за кризової ситуації – це стратегія виведення його з цієї ситуації. Задачами кадрового менеджменту в процесі санації є збереження кадрів, талановитих і працездатних співробітників, а також створення умов для сприятливого спілкування в процесі роботи підприємства. Е. Левицька запропонувала своє бачення щодо основних елементів кадрового менеджменту під час кризової ситуації підприємства: мотивація, підбір персоналу, інформація, комунікація, постановка мети, підтримка в реалізації, розв'язання конфліктів [7, с. 94].

Враховуючи те, що характерною рисою кризового підприємства є наявність конфліктів, слід очікувати, що вони виникають відразу, як тільки підприємство потрапляє в ситуацію фінансової нестабільності і невизначеності. Далі з поглибленням кризової ситуації конфлікти персоналу поглиблюються. Вони частіше за все бувають міжособистими і міжгруповими (між співробітниками, службами, відділами, підрозділами).

Організаційний конфлікт може приймати безліч форм, але яка б не була природа конфлікту, менеджер повинен аналізувати його і управляти ним. До можливих джерел виникнення конфліктів за кризової ситуації на підприємстві можна віднести обмеженість ресурсів, невизначеність перспектив росту, невизначеність в управлінні за появи

нових задач, невизначеність в перспективі організації, зміни в ставленні менеджера до членів колективу, недостатній рівень професіоналізму, недостатню узгодженість та суперечність цілей організації різних служб, страх втратити роботу, зміну чи нечітке розмежування обов'язків і прав робітників, зміну умов мотивації, винність і відповідальність за кризу та її наслідки, психологічний феномен, нерозуміння некерованості зовнішніх зв'язків, поширення чуток та дезінформацію.

Крім того, поведінка працівників підприємства може змінюватися залежно від фаз кризового стану підприємства. В табл. 1 показано зразкову поведінку персоналу в чотирьох фазах кризи підприємства.

Соціальна напруженість персоналу кризового підприємства затримує вихід його з кризової ситуації і негативно позначається на проведенні санації.

Сучасна конфліктологія виділяє два основні типи вирішення конфлікту в організаціях.

1) Авторитарний тип, коли вирішення конфлікту здійснюється шляхом застосування владних повноважень. При цьому типі вирішення конфлікту використовуються такі методи:

– переконання і навіювання, що практично невід'ємні, а керівник намагається використовувати свої права, посадове положення, авторитет і через диктат впливати на конфліктуючі сторони силою логіки, фактів, особистого прикладу;

– силове погодження непримиримих інтересів, спрямованих на зближення конфліктуючих сторін, що дає змогу домогтися зняття напруженості у взаєминах;

– перетягування на свій бік певних структур, а саме авторитетних співробітників, профспілок тощо.

Основна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту полягає в тому, що під

Таблиця 1

Поведінка персоналу відповідно до фаз кризового стану [7, с. 100]

| Контакти | Фази кризи | | | |
|---------------------------------|---|--|--|---|
| | шок | дефенсивний відступ | визнання | зміна |
| | Зразкова поведінка персоналу підприємства | | | |
| Міжособисті контакти і стосунки | Стрес, напруга, грубість. Контакти переважно припинені. | Боязнь відчуження, агресія інциденти, відчуття образи, переважання захисних реакцій. | Зміна стосунків, взаєморозуміння. | Спільна робота, спільні стосунки, життєздатність, продуктивність. |
| Міжгрупове спілкування | Міжгрупове роз'єднання. | Відчуження, агресивність, поляризація, напруженість. | Стосунки ґрунтуються на взаєморозумінні. | Координація, синергізм. |

час його використання економиться час, а його головний недолік зводиться до того, що конфлікт при цьому не вирішується повністю, причини його не усуваються, а також можливе його повернення.

2) Партнерський тип вирішення конфлікту, за якого застосовуються конструктивні способи. Він використовується тоді, коли має місце конструктивна взаємодія керівника з конфліктуєчими сторонами, він має до себе довіру, дотримується етики та коректності у спілкуванні; існує готовність до компромісу, здійснюється взаємний пошук рішень і вироблення взаємоприйнятних альтернатив.

Партнерський тип конфлікту має свої переваги. Він ближче до реального вирішення проблем, дає змогу знайти об'єднувальні чинники, тобто задовольнити (можливо, не завжди повністю) інтереси сторін.

Отже, в кожній організації дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними (постійними). Велике значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізнити причини від приводів, обирати найбільш результативні способи вирішення конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти – це вміння створювати таку атмосферу, в якій з мінімальними втратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

Науковці пропонують запроваджувати стратегію ефективного втручання, здійснюваного менеджером з конфліктів (зазвичай цю роль виконує менеджер по персоналу або психолог-конфліктолог). Стратегічне втручання визначається декількома постулатами, тобто основними умовами врегулювання конфлікту. Назвемо основні з них:

- 1) завоювання авторитету в сторін;
- 2) визначення структури взаємовідносин сторін;
- 3) підтримка рівноваги сторін;
- 4) підтримка «оптимального» рівня інтенсивності конфлікту;
- 5) диференціація втручань за видами конфлікту;
- 6) деталізація конфлікту, конфронтація, синтез;
- 7) визначення процедур досягнення компромісу для кожної сторони, сприяння постійному прогресу;
- 8) якість виконання консультантом такої

функції управління, як контроль за процедурою просування до вирішення конфлікту.

Запропонований підхід вирішення конфліктів в кризовому режимі розглядає напрями формування такої найважливішої властивості організації в умовах ринку як виживання. Водночас менеджеру пропонується розширений диференційований арсенал втручань у немиттєві конфлікти між організаційними одиницями.

Висновки з цього дослідження. Фінансова безпека підприємства виступає важливим чинником його успішного функціонування. На жаль, однією з найбільш поширених причин виникнення його нестабільної діяльності є наявність негативних наслідків впливу на фінансову безпеку як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Нині наслідки рецесійних тенденцій в українській економіці не лише виявляються в зменшенні частки прибуткових підприємств, але й мають яскраво виражений соціальний характер: скорочення чисельності, доходів і споживчої спроможності персоналу, що працює на підприємствах. Вказані негативні тенденції роблять несприятливий вплив на діяльність підприємства, внаслідок чого відбуваються конфлікти між різними рівнями управління, функціями управління, посадами тощо. Це пояснюється тим, що в непростих умовах фінансово-економічного реформування в Україні не всім підприємствам вдалося об'єднати виробничий і науковий потенціал, зберегти кваліфіковані кадри, наростити обсяги виробництва й оволодіти всіма тонкощами сучасного менеджменту.

У таких умовах особливо яскраво виявляються недоліки системи управління, зростає рівень незадоволення персоналу результатами праці і політикою керівництва, що призводить до підвищення конфліктогенного рівня на підприємствах. Отже, необхідна мінімізація конфліктів, пов'язаних з неузгодженістю в управлінні, а для цього необхідний пошук нових форм управління.

Таким чином, виникає потреба в розробці нових підходів до управління фінансово-економічними взаємодіями на підприємствах в умовах кризових ситуацій. Підвищення фінансової безпеки підприємства має бути орієнтоване на мінімізацію конфліктних ситуацій, оскільки всю увагу та сили керівництва і персоналу підприємств доцільно спрямувати на підтримку конкурентних позицій на ринку, а не на вирішення внутрішніх суперечностей у колективі, що зумовлює актуальність дослідження.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Барановський О. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : [монографія] / О. Барановський. – К. : Київ. нац. трог. екон. ун-т, 2004. – 759 с.
2. Барановський О. Фінансова безпека : [монографія] / О. Барановський. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.
3. Шлемко В. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення / В. Шлемко, І. Бінько. – К. : НІСД, 1997. – 144 с.
4. Підхромний О. Класифікація чинників фінансової безпеки України: теоретичний і практичний аспекти / О. Підхромний // Бізнес Інформ. – 2015. – № 1. – С. 284–290.
5. Бланк И. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
6. Папехин Р. Внешние и внутренние угрозы финансовой безопасности предприятия / Р. Папехин, Л. Перекрестова // Финансы и кредит. – 2009. – № 16. – С. 68–75.
7. Левицька Е. Менеджмент підприємств за кризових умов : [навчальний посібник] / Е. Левицька. – Львів, 2007. – 176 с.
8. Мойсеєнко І. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : [навчальний посібник] / І. Мойсеєнко, О. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
9. Іонін Є. Аналітичне підґрунтя забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання / Є. Іонін, А. Беспалова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2014. – Вип. 27. – С. 126–131.
10. Іонін Є. Проблеми оцінки фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах кризи / Є. Іонін, А. Беспалова // Формування ринкової економіки в Україні. – 2011. – Вип. 23. – Ч. 1. – С. 285–289.
11. Родіонов О. Формування фінансової безпеки підприємства : [монографія] / О. Родіонов. – Луганськ : Ноулідж, 2011. – 247 с.