

УДК 658.14:65.012.8

Дергачова В.В., д.е.н., проф.;

Колешня Я.О., аспірант

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто визначення антикризового управління, яке в сучасних умовах господарювання є об'єктивною необхідністю та повинно здійснюватися на постійній основі, ставши частиною процесу управління в цілому. Доведено взаємозв'язок економічної стійкості, економічної безпеки підприємства та антикризового управління та їх взаємозалежність. Підприємство є тим стійкішим до деструктивних впливів середовища, чим вищим є рівень його економічної безпеки; поряд з тим здійснення антикризового управління, у тому числі превентивного, дає змогу зберігати необхідний рівень економічної безпеки. Відображено стан здійснення антикризового управління на українських підприємствах та його особливості.

Ключові слова: економічна стійкість, економічна безпека, ризик, криза, антикризове управління.

Постановка проблеми. Ризик є невід'ємною характеристикою здійснення господарської діяльності і не завжди залежить від підприємства та може управлятися ним. А тому у багатьох випадках ризик може переходити в кризу і нести негативні наслідки для організації. Цим викликана потреба у здійсненні антикризового управління, а оскільки ризик наявний від самого початку діяльності підприємства і протягом всього життєвого циклу, то і управляти ним необхідно на постійній основі. На жаль, не всі керівники це розуміють, ставлячи таким чином під загрозу економічну безпеку підприємства. Саме тому важливо розуміти міцність зв'язку між економічною безпекою та антикризовим управлінням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями у сфері управління економічної безпекою займаються багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема О.М. Ляшенко, О.В. Орлик, Івашенка Г.А., І.С. Ілляшенко, І.І. Нагорна, Т. Поляєва, В. Гозора, Є.В. Камишнікова, Т.Г. Васильців, Т.Б. Надтока. Антикризове управління розглядають В.О. Василенко, О.А. Гавриш, Л.О. Лігоненко, П.Г. Перерва, З.Є. Шершньова, Т.А. Васильєва. Однак питання взаємозв'язку економічної безпеки та антикризового управління недостатньо досліджені.

Метою статті є відображення тісного взаємозв'язку та взаємозалежності економічної безпеки підприємства та антикризового управління як необхідної постійної складової процесу управління.

Виклад основного матеріалу. Діяльність підприємства завжди пов'язана з ризиком. Сучасне середовище характеризується високим ступенем невизначеності та мінливості, особливо з урахуванням наявності в Україні політичної нестабільності, блокування великої частки території, що мала важливе значення для економіки країни, проведенням реформ та наявності високої «планки», досягнення якої потрібно для вступу в ЄС в перспективі та яка ставить перед державою та підприємством нові вимоги.

Крім того, сучасна економіка характеризують багатьма термінами і описують інноваційною, креативною, інтелектуальною, цифровою, електронною, сітьовою, сервісною, знаннєвою [1]. Зміни та нестабільність характерні для такої економіки, а тому характерні і наявність ризиків, небезпеки та кризи. Дослідники характеризують їх як сутність процесів

розвитку і протиставляють категорії стійкості, життєздатності та розвитку, котрі проявляються у тріаді «функціонування/зростання/розвиток» [1].

Враховуючи, що ризик, котрий вчасно не було виявлено та нівельовано, переходить у кризу – тобто такий стан, який не є очікуваним чи запланованим, який несе можливість негативних наслідків.

Ризик супроводжує підприємство від самого моменту його створення і може бути як прихованим або таким, що важко передбачити, так і явним, коли підприємець завчасно знає, що те чи інше рішення може бути як ризиковим, так і дати позитивні плоди. По суті заснування власної справи, створення суб'єкту господарювання – в умовах української економіки у більшості випадків є ризиковим. Науковці виділяють різні види криз залежно від стадії життєвого циклу підприємства: потенційна криза – на стадії зародження; прихована криза – на стадії зростання; гостра переборна криза – на стадії зрілості; непереборна криза на стадії старіння [2, с. 28]. Виходячи з трактування кризи як деструктивного процесу для господарської діяльності підприємства можна говорити про те, що криза є загрозою сталому розвитку та економічній безпеці підприємства. При цьому кризові явища можуть виникати в будь-якій складовій економічній безпеці.

В цілому можна говорити про те, що оскільки кризові явища супроводжують діяльність суб'єкта господарювання постійно, постійно ж несучи загрозу економічній безпеці, то існує об'єктивна необхідність здійснювати антикризове управління з метою забезпечення економічної безпеки.

В економічній літературі антикризове управління характеризують як безперервний процес та виділяють превентивне (недопущення кризових заходів, реагуюче управління (швидке реагування на кризу, що виникла) та мінімізація негативних наслідків [3, с. 7]. При превентивному управлінні є можливим передбачення можливості ризику та кризи, а тому є шанс використання їх для власної вигоди. Про це свідчить той факт, що у наукових дослідженнях криза також визначається як переломний момент, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки (або новий етап розвитку, або згорання діяльності [4, с. 43].

В цілому антикризове управління визначають як:

- розробку стратегічного плану інтеграції виробництв і підприємств з метою виходу з кризової ситуації [4, с. 143];
- система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства [5, с. 917];
- управління в кризовій ситуації, що являє собою процес діяльності суб'єктів господарювання під тиском обставин таким чином, що створює умови здійснення аналізу, планування, організації, контролю взаємозалежних операцій в процесі прийняття швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, які виникають перед фірмою [6, с. 266];
- систему заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру - пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи [7, с. 190].

Можна говорити про те, що антикризове управління розглядають як дії попереджувального характеру, так і реагування на складну ситуацію. Враховуючи, що в мінливих умовах господарювання і в нестабільному середовищі потреба в превентивному антикризовому управлінні виникає якщо не постійно, то досить часто.

Визначення економічної безпеки підприємства можна подати як міри імунітету, бажаний стан якої досягається шляхом здійснення керованого процесу, перебіг якого перешкоджає загрозам діяльності підприємства шляхом взаємозв'язку інтересів, носіями яких є суб'єкти його зовнішнього та внутрішнього середовища та використання ресурсів, необхідних для цих цілей [8, с. 265].

Економічна безпека є тим стабільним станом функціонування підприємства, до якого воно прагне. Оскільки антикризове управління визначається в тому числі як перешкодження виникнення загроз (превентивне), то можна говорити про те, що саме антикризове управління за умов високого рівня нестабільності є одним з тих інструментів, що спрямовані на підтримання економічної безпеки підприємства на певному допустимому рівні. Криза, як джерело нестабільності всередині підприємства, є небажаним станом і основним завданням для керівництва є поновлення стабільного стану, тому у разі настання кризи, коли рівень економічної безпеки підприємства різко падає, завданням керівництва є або оздоровлення економічної системи підприємства, або мінімізація негативних наслідків та попередження банкрутства.

З іншого боку, підприємство з високим рівнем економічної безпеки має більшу стійкість до загрозливих впливів середовища та більше можливостей до попередження кризи чи боротьби з нею. Глибина та тривалість кризи таким чином залежить від попереднього рівня економічної стійкості та безпеки організації.

У зарубіжній літературі ризику протиставляється поняття резильєнтності (еластичності чи стійкості) підприємства - здатність та спроможність витримувати системні розриви та пристосовуватися до нових ризиків середовища [9, с. 3]. Резильєнтна організація може протистояти неправомірним або шахрайським поведінкам працівників, невдачам ІТ-інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання або каналів збуту, крадіжці інтелектуальної власності, несприятливими економічними умовам на ринках та безлічі інших загроз, з якими сьогодні стикаються компанії [9, с. 3].

Дане трактування схоже до трактування економічної безпеки за її складовими. Автор виділяють різні види ризиків – фінансовий, операційний тощо, і сфера відповідальності кожного з менеджерів відповідного напрямку обмежується ти чи іншим видом ризику. У складних організаціях подібне функціональне подрібнення є обґрунтованим, оскільки найефективнішим вирішенням проблеми є її вирішення на місці. Однак важливою в такому разі є скоординованість, вчасність та адекватність управлінських дій на кожному рівні управління. Аналогічним є і поділ економічної безпеки за складовим та відповідальними підрозділами, тому можна говорити про тісний взаємозв'язок цих понять.

Основним завданням антикризового управління підприємством є підвищення операційної ефективності за рахунок вдосконалення бізнес-процесів і зниження потенційних втрат. Головне завдання полягає в тому, щоб розгорнути різні відділи з різними вимогами для спілкування один з одним і обміну інформацією в єдиній системі [10].

Зарубіжні дослідники зазначають, що важливою умовою ефективного управління ризиком є готовність до кризової ситуації. В рамках ефективної програми управління ризиком пропонується 5 кроків [11]:

1. Оцінка корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю. Саме ці три компоненти розглядаються як основа сильної програми управління ризиком.
2. Визначення найбільш ймовірних криз та оцінювання їх потенційного впливу.
3. Створення та підготовка команди з управління кризою – кризової групи.
4. Розробка та реалізація плану комунікацій з кризою.
5. Розробка плану реагування на кризу.

Незважаючи на важливість антикризового управління для підприємств, дослідження зарубіжних науковців показують, що серед малих підприємств більшість керівників не розуміють сутності антикризового управління, як може розвинути криза та як нею управляти (знайомі з цим лише 37% респондентів, які були опитані) [12, с. 47]. В Україні дана проблема стоїть ще гостріше – навіть серед великих підприємств 98% не мають антикризових планів, а 80% не мають стратегії розвитку у період кризи [13]. Також дослідження (опитування 110 директорів з персоналу) показали, що у випадку потреби оптимізувати витрати дії керівництва будуть наступними [13]:

- 38% вирішуватимуть завдання шляхом скорочення співробітників;
- 30% скоротять витрати на персонал та адміністративні витрати;

- 14% змінять організаційну структуру і розподілять функціональні обов'язки;
- 9% готові будуть скоротити заробітну плату;
- 6% вважатимуть за краще вкладати в розвиток ключових співробітників;
- 3% займуться перепрофілюванням та ротацією персоналу.
- 19% озвучили необхідність визначити стратегію всього підприємства на період кризи, а лише потім вживати тих чи інших заходів.

Малий та середній бізнес часто знаходиться ще в більш загрозливому становищі, оскільки криза забирає багато ресурсів, котрі спрямовуються на управління кризовою ситуацією, що настала і рівень економічної безпеки підприємства різко знижується. Саме тому для малого та середнього бізнесу превентивне управління має особливе значення, але керівництво досить часто не має достатніх знань та навичок.

В Україні статистика показує невтішні результати – за 2016 рік за даними OpenDataBot 1524 підприємства збанкрутувало, на початок 2017 року у процедурі банкрутства знаходилося ще 2073. В цілому за 2017 рік щотижня тижня реєструвалось 1366 компаній, а закривалось 419.

Досить часто криза є наслідком недооцінки ризику або переоцінювання власних сил, можливостей. В цілому проходження кризових ситуацій «загартовує» підприємства, дає можливість побачити та відчувати реальний перебіг справ. Проте якщо підприємство входить в кризу з початково низьким рівнем економічної безпеки, то загроза банкрутства стоїть набагато гостріше.

Пілецька С.Т. антикризове управління пов'язує з економічною стійкістю та кожній стадії кризового процесу протиставляє відповідний тип економічної стійкості, характерний для даної стадії [14, с. 49]. Забезпечення економічної стійкості в умовах кризи досягається розробкою антикризової стратегії – сукупності взаємопов'язаних компонентів і елементів, що визначають систему антикризових дій з забезпечення економічної стійкості підприємства при впливі макроекономічних факторів на діяльність підприємства [14, с. 157].

Надьон Г.О. [15] пропонує схему функціонування механізму управління у системі економічної безпеки підприємства, котра включає в тому числі і елементи антикризового управління, оскільки передбачає превентивні заходи по попередженню виникнення загрози рівню економічної безпеки.

Оскільки економічна стійкість підприємства є основою його економічної безпеки, то можна говорити, що економічна безпека в тому числі досягається шляхом здійснення антикризового управління.

Антикризове управління має певні особливості, що відрізняють його від поточного управління [16, с. 412]:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін,
- реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, втілення сучасних дій по динаміці ситуацій;
- посилена увага до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації.

Варто говорити також про необхідність постійного оцінювання та підтримання стабільно високого рівня економічної безпеки. У разі, коли керівництво не формує планів реагування на кризу, вірогідність виживання підприємства з високим рівнем економічної безпеки є вищим, ніж у більш слабкого – залежно від рівня складності та загрозливості криза забере ту чи іншу частину ресурсів.

Роль антикризового управління виявляється не лише у можливості запобігти негативним наслідкам, а й навпаки – посилити свої позиції. Добре керована криза – це

можливість для компанії змінити чи покращити свій імідж. Якщо криза викликана не внутрішніми причинами і не є лише внутрішньою для підприємства, то у деяких випадках бізнес можливо перебудувати, диверсифікувати, розширити шляхом поглинання більш слабких конкурентів (котрі внаслідок низького рівня економічної безпеки не здатні боротися самостійно з деструктивними впливами середовища) тощо.

Саме тому важливим елементом антикризового управління в сучасних умовах, коли рівень конкуренції зростає разом з інформаційним насиченням середовища, є розуміння загрози, джерел її виникнення і напрямленості, виявлення не лише загроз, а й можливостей. У ряді випадків втрати допустимі, якщо за рахунок них можна розвинути інший напрямок діяльності, вийти на новий ринок.

Тому підтримання стабільно високого (достатнього) рівня економічної безпеки потребує в більшій мірі не втручання в кризовий стан, що склався, а наявності превентивного антикризового управління – підсистеми антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства [17, с. 265]. В цьому ж контексті виділяється ще один термін - «антиципативне управління» – це постійно діючий процес, який передбачає прогнозування ймовірних майбутніх змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє завчасно виявити можливі загрози функціонуванню підприємства або нові можливості його розвитку і забезпечити надійну основу для прийняття раціональних управлінських рішень [17, с. 265].

Висновки. Зважаючи на це можна говорити, що антикризове управління в сучасних умовах характеризується наступним:

- воно має бути постійним для кожного підприємства, тобто бути елементом управління підприємством, оскільки потреба у виявленні, передбаченні та мінімізації ризиків є постійною зважаючи на нестабільність середовища
- має входити в систему управління економічною безпекою, оскільки ці поняття взаємозалежні.

Доведено взаємозв'язок економічної стійкості, економічної безпеки підприємства та антикризового управління та їх взаємозалежність. Підприємство є тим стійкішим до деструктивних впливів середовища, чим вищим є рівень його економічної безпеки; поряд з тим здійснення антикризового управління, у тому числі превентивного, дає змогу зберігати необхідний рівень економічної безпеки.

Список використаної літератури

1. Рач В.А. «Небезпека/ризик/криза» як тріадна сутність процесів розвитку в сучасній економіці. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. 2013. №1(45). С. 155-160.
2. Васильєва Т.А., Афанасьєва О.Б. Сутність економічної кризи у контексті антикризового менеджменту. *Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України*: зб.наук.праць. Донецьк: ДонДУУ. 2011. Вип. 176. С. 24-32.
3. Васильєва Т.А., Афанасьєва О.Б. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2011. № 1(20). С. 6-10.
4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
5. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 17.

6. Спіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.
7. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187-192.
8. Kozachenko G., Lyashenko O., Bezbozhnyy V. Enterprise economic security management conception. *ТЕКА Ком. Mot. i Energ. Roln. OL PAN A*. 2010. Т. 10. pp. 263-270.
9. Starr R. et al. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*. 2003. Т. 30. pp. 70-79.
10. Fadi Al-khatib Enterprise Risk Management And Crisis Management: September 9th, 2014. [Electronic resource]. URL: <http://www.care-web.co.uk/blog/enterprise-risk-management-crisis-management/>
11. Deb Hileman Effective Enterprise Risk Management Includes Crisis Preparedness. 2017. [Electronic resource]. URL: <http://www.preparedex.com/effective-enterprise-risk-management-includes-crisis-preparedness/>
12. Mikusova, M. (2011) 'Small Enterprises vs. Crisis Management', 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR vol.12 IACSIT Press, Singapore. [Electronic resource]. URL: <http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf>
13. Іванова Т., Крукеберг Дін. Криза. Саме час задуматися над тим, яким чином потрібно змінити корпоративну стратегію компанії не просто для того, щоб вижити, але щоб отримати з кризи вигоду... [Електронний ресурс]. URL: https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna_strategiya_kompaniyi_v_period_krizi.html
14. Пілецька С.Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 320 с.
15. Надьон Г.О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. 384 с.
16. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 456 с.
17. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 264-268.

REFERENCES

1. Rach, V.A. (2013). «Nebezpeka/rizik/kriza» yak triadna sutnist protsesiv rozvitku v suchasny ekonomitsi ["Danger / risk / crisis" as a triad of the essence of development processes in the modern economy]. *Upravlinnya proektami ta rozvitok virobnitstva*. Lugansk: vid-vo SNU Im. V.Dalya, (1(45)), 155-160.
2. Vasylyeva, T.A., Afanas'yeva, O.B. (2011). Sutnist' ekonomichnoyi kryzy u konteksti antykryzovoho menedzhmentu [The essence of the economic crisis in the context of crisis management]. *Finansovo-bankivski mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya ekonomikoju Ukrainy: zb.n [auk.prats'. Donets'k: DonDUU*, (176), 24-32.
3. Vasylyeva, T.A., Afanas'yeva, O.B. (2011). Porivnyal'nyy analiz antykryzovoho ta tradytsiynoho menedzhmentu [Comparative analysis of anti-crisis and traditional management]. *Innovatsiyna ekonomika*, (1(20)), 6-10.
- Chernyavs'kyu, A.D. (2006). *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom* [Anticrisis Enterprise Management]. Kyiv: MAUP.
4. Akhnovs'ka, I.O. (2015). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh nestabil'noho ekonomichnoho seredovyscha [Anticrisis management of the enterprise in an unstable economic environment]. *Molodyy vchenyy*, (2), 17.
5. Epifanova, I.Y., Oranska, N.O. (2016). Sutnist antykryzovogo upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of the crisis management enterprise]. *Ekonomika i suspistvo*, (2), 265–269.

6. Timoshenko, O.V., Butska, O.Y., Safari, F.H. (2016). Antikrizove upravlinnya yak peredumova pidvischennya effektivnosti diyalnosti pidpriemstva [Anticrisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 23 (2), 187-192.
7. Kozachenko, G., Lyashenko, O., Bezbozhnyy, V. (2010). Enterprise economic security management conception. *TEKA Kom. Mot. i Energ. Roln. OL PAN A*. Vol. 10, 263-270.
8. Starr, R. et al. (2003) Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*. Vol. 90, 70-79.
9. Fadi Al-khatib Enterprise Risk Management And Crisis Management: September 9th, 2014. Retrieved from: <http://www.care-web.co.uk/blog/enterprise-risk-management-crisis-management/>
10. Hilema Deb n, (2017). Effective Enterprise Risk Management Includes Crisis Preparedness. Retrieved from: <http://www.preparedex.com/effective-enterprise-risk-management-includes-crisis-preparedness/>
11. Mikusova, M. (2011). 'Small Enterprises vs. Crisis Management', 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR vol.12 IACSIT Press, Singapore. Retrieved from: <http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf>
12. Ivanova, Tetyana, Krukeberg, Din. Kriza. Same chas zadumatisya nad tim, yakim chinom potribno zminiti korporativnu strategiyu kompaniyi ne prosto dlya togo, schob vizhiti, ale schob otrimati z krizi vigodu... [It's time to think about how to change the corporate strategy of the company not just to survive, but to get a benefit from the crisis ...]. Retrieved from: https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna_strategiya_kompaniyi_v_period_krizi.html
13. Piletska, S.T. (2014). Antikrizove upravlinnya ekonomichnoyu stiykistyu promislavogo aviapidpriemstva [Anti-crisis management of economic stability of the industrial airline]. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury.
14. Nadon, G.O. (2010). Kriza v diyalnosti pidpriemstva: diagnostika ta podolannya [The crisis in the enterprise: diagnostics and overcoming]. Lugansk: SNU im. V. Dalya.
15. Krivov'yazyuk, I.V. (2017). Ekonomichna diagnostika [Economic diagnostics]. (2nd edition). Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury.
16. Shevchuk, V.V. (2015). Viktorystannya preventivnogo antikrizovogo upravlinnya dlya stabilizatsiyi rinkovoyi pozitsiyi pidpriemstva [Use of preventive anti-crisis management to stabilize the market position of the enterprise]. *Biznes Inform*, (5), 264-268.

ДЕРГАЧОВА ВИКТОРИЯ ВИКТОРОВНА, КОЛЕШНЯ ЯНА АЛЕКСАНДРОВНА. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. В статье рассмотрены определения антикризисного управления, которое в современных условиях хозяйствования является объективной необходимостью и должно осуществляться на постоянном основании, став частью процесса управления в целом. Доказана взаимосвязь экономической устойчивости, экономической безопасности предприятия и антикризисного управления и их взаимозависимость. Предприятие является тем устойчивее к деструктивным воздействиям среды, чем выше уровень экономической безопасности; вместе с тем осуществления антикризисного управления, в том числе превентивного, позволяет сохранять необходимый уровень экономической безопасности. Отражено состояние осуществления антикризисного управления на украинских предприятиях и его особенности.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, экономическая безопасность, риск, кризис, антикризисное управление.

DERGACHOVA VIKTORIJA, KOLESHNIA YANA. ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF CRISIS MANAGEMENT. *The article deals with the definition of crisis management, which in the current conditions of management is an objective necessity and should be carried out on a permanent basis, becoming part of the management process. The interconnection of economic stability, economic security of the enterprise and crisis management and their interdependence is proved. An enterprise is more resistant to destructive environmental influences, as the higher is its level of economic security; along with the implementation of crisis management, including preventive, allows to maintain the necessary level of economic security. The state of crisis management in Ukrainian enterprises and its features are shown.*

Key words: *economic stability, economic security, risk, crisis, crisis management.*