

## ІНТЕГРАЦІЯ ПІДХОДІВ ТЕОРІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*О. С. Хринюк, к. е. н., доцент, olex\_x@ukr.net, orcid.org/0000-0003-4705-9854,  
О. С. Солосіч, aleksandr.solosich@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0057-463X,  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»*

**Методологія дослідження.** У процесі здійснення дослідження було використано широкий спектр наукових методів, зокрема для розробки теоретичних положень – методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, структурно-логічний, гіпотетико-дедуктивний, табличний метод, для більшої повноти та наочності відображення результатів застосовано графічний метод.

**Результати.** Дана стаття присвячена розгляду інтеграції підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. У статті проведено ґрунтовний аналіз особливостей якісного взаємозв'язку антикризового управління та системи управління економічною безпекою. Здійснено детальний аналіз сутності поняття економічної безпеки, ключових завдань, що постають перед даною управлінською системою в межах суб'єкта господарювання. Запропонована ієрархічна структура цільових безпекових станів, що охоплює стан стабільного функціонування, стан ефективного функціонування та стан прогресивного розвитку, надана їх стисла характеристика з позиції змісту, цілей та прийнятих підходів в управлінні. Проведено порівняльний аналіз безпекового та антикризового підходів до управління підприємством. Визначено, що антикризове управління виявляє себе у вигляді моніторинго-діагностичної та організаційно-методичної складової у межах системи економічної безпеки підприємства. Надана стисла характеристика кожної з виокремлених у дослідженні змістових складових антикризового управління.

**Новизна.** Полягає у виокремленні специфіки порушеної проблематики дослідження, спрямованого на з'ясування місця, ролі, співмірності та взаємозв'язку понять антикризового управління та системи управління економічною безпекою підприємства, ідентифікації форм прояву й поширення антикризового менеджменту в системі управління економічною безпекою.

**Практична значущість.** Надання можливостей до забезпечення методичної узгодженості функціонування й розвитку антикризового менеджменту та системи забезпечення управління економічною безпекою при побудові або вдосконаленні відповідних систем у господарській практиці вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** криза, безпека, управління, антикризове управління, антикризовий менеджмент, антикризовий підхід, безпековий підхід, економічна безпека, складові економічної безпеки, система управління економічною безпекою.

**Постановка проблеми.** Однією з визначальних характеристик економічного середовища функціонування суб'єктів господарювання сьогодення є притаманний високий рівень комплексності наявних соціально-економічних процесів, відносин і взаємодій, що у ньому протікають, формуються та відбуваються. З одного боку, прояви цих

особливостей можна спостерігати в активному розвитку цифрових технологій, що зумовили істотне оновлення традиційних підходів до ведення підприємницької діяльності, змінивши їх форми, способи та економічні межі використання, тим самим, сприявши укоріненню ринкової парадигми економічного розвитку підприємств. З

іншого боку, безперервні процеси вдосконалення існуючих форм економічних зв'язків та кооперації праці на підприємствах сприяли покращенню аналітико-методичного механізму управління господарськими одиницями, а також розширенню нормативно-правових аспектів забезпечення такої діяльності.

Динамічний розвиток відповідних процесів на фоні існуючих концептуальних обмежень ринкової економіки (так званих «провалів ринку»), поступовій дисфункціоналізації традиційних інституційних утворень, загостренню низки структурних протиріч та зовнішньої геополітичної напруженості, став основою розвитку процесів інтенсифікації кризових явищ, що навіть в допандемічні часи набуло характеру перманентно діючого чинника, вплив якого став обов'язковим до врахування в процесі управління господарською системою.

Тобто, навіть попри домінування у межах прогресивних економік світу постіндустріального технологічного укладу разом з характерним йому потужним інтелектуальним потенціалом та побудовою господарських систем на принципах знаннєвої економіки, мало місце (чи поява) проблеми надмірної комплексності протікаючих економічних процесів. Це в свою чергу поглибило існуючий фактор невизначеності, що у більш конкретному прояві для суб'єктів господарювання постало у вигляді зростання кількості загроз та ризиків, які несе у собі зовнішнє середовище. Таким чином, одним із найбільш актуальних проблем сьогодення стало забезпечення стабільного розвитку, що з часом трансформувалося у більш широке поняття сталості функціонування економічних суб'єктів. Так чи інакше, проте об'єктивним проявом таких тенденцій в організаційному механізмі управління підприємств стала саме проблематика побудови ефективної системи економічної безпеки, здатної адекватно відповідати, означеним вище викликам, та забезпечувати розвиток господарських структур. Під впливом постійно діючих негативних факторів макроекономічного характеру, притаманних національній економічній системі, значного поширення серед вітчизняних підприємців набула практика переходу до антикризового

режиму управління, що проявляє себе особливо ефективно в умовах критичної обмеженості внутрішньоорганізаційних ресурсів та ворожості зовнішніх умов. Саме тому, актуальною проблематикою, що відповідає потребам вітчизняного підприємницького сектору є дослідження питань якісного узгодження системних положень концепції управління економічною безпекою та наявного методичного інструментарію і системних положень реалізації теорії антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічна безпека підприємства та антикризове управління як окремі об'єкти наукового пізнання набули широкого розгляду у межах наукових праць вітчизняних вчених, якими було ґрунтовно досліджено об'єктний та суб'єктний склад даних систем, їх видову структуру, прояви у межах інших функціональних систем управління та характерний інструментарій для здійснення тих чи інших безпекових заходів або протидії кризовим явищам. Особливо значними з теоретико-методичної точки зору є наукові напрацювання таких вчених-дослідників, як: Н. Ю. Гічова [1], О. А. Бовкун [2], Г. В. Козаченко [3], О. М. Ляшенко [3], Л. Я. Малюта [4], В. П. Мартиненко [5], Л. С. Сорока [6], І. І. Нагорна [7], В. С. Пономаренко [8], А. В. Череп [9], Л. Г. Шемаєва [10].

Однак, попри означену ґрунтовність таких досліджень доволі часто втрачається очевидний зв'язок між поняттями економічної безпеки та антикризового управління, а теоретичні аспекти взаємоузгодження таких управлінських систем взагалі залишаються поза увагою.

**Формулювання мети статті.** Мета статті полягає в обґрунтованні наукових положень щодо наявності якісних аспектів взаємозв'язків понять антикризового управління та системи управління економічною безпекою, пошуку можливостей до взаємоузгодження відповідних концепцій та їхньої інтеграції у вигляді цілісного представлення їх функціонування у межах господарських утворень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з економічних категорій, що лежить в основі розуміння поняття економічної безпеки є невизначеність, яка за сво-

єю суттю є об'єктивною властивістю зовнішнього середовища, що обумовлена існуванням трьох невід'ємних його властивостей, таких як випадковість (ймовірнісна варіативність можливих станів зовнішнього середовища та дій суб'єктів, які у ньому перебувають), конкурентність (дії суб'єктів зовнішнього середовища, які обумовлюються власними мотиваційними спрямуваннями, переважно мають різнонаправлений характер і викликають конфліктність та боротьбу за досягнення власних цілей) та нерівномірність розподілу інформаційного ресурсу між суб'єктами середовища. Під впливом даних властивостей невизначеності причинно-наслідкові зв'язки між різними процесами та явищами разом із відповідним їм мотиваційним підкріпленням настільки ускладнюються, що можливості до прогнозування перспективних станів середовища істотно скорочуються і першочерговою задачею постає необхідність формування системи протидії загрозам та оптимізації існуючих системних параметрів задля забезпечення максимального досягнення власних економічних інтересів. Тобто, обмежуючи та формалізуючи впливи невизначеності згідно наявних параметрів та сфери функціонування підприємств, постають більш конкретні явища (або чинники, об'єкти) – загрози, ризики та інтереси, на управління якими власне й направлена мета побудови системи економічної безпеки.

Ключовими завданнями, покладеними на дану управлінську систему в межах підприємства є наступні:

- забезпечення планомірності, стабільності, перманентності у характері протікання основних бізнес-процесів підприємства;

- забезпечення ресурсної цілісності управлінської системи (попередження виникнення дефіциту фінансових, кадрових, часових або інших видів ресурсів);

- підтримка ділової репутації суб'єкта господарювання як надійного ділового партнера (забезпечення своєчасного виконання контрактних зобов'язань, належного рівня ліквідності активів, інтерфейсної складової);

- підтримка ринкового потенціалу організації (моніторинг параметрів конкурентоспроможності підприємства та ключових

асортиментних позицій продукції, збереження існуючих та культивування нових конкурентних переваг);

- забезпечення фізичної захищеності персоналу, інформації та виробничих фондів, моніторинг потенційних загроз техногенного характеру;

- забезпечення дотримання усіх правових аспектів діяльності організації, ефективне представлення її інтересів у комунікації з державними контролюючими органами та у рамках судових процесів, моніторинг актуальних та перспективних змін нормативно-правового забезпечення.

Представлені вище завдання, які постають перед системою управління економічною безпекою мають загальний характер і визначають ключові управлінські напрямки та цільові орієнтири в процесі прийняття відповідних рішень. Водночас, деталізація даних системних завдань відбувається у відповідності до конкретного безпекового стану, в якому перебуває підприємство і відповідно до якого здійснюється подальший підбір інструментарію та конкретних підходів до реалізації управлінських функцій.

Нижче представлена ієрархічна структура цільових безпекових станів, у якій стан відображає цільову орієнтацію безпекової системи, яка відповідає ряду потреб, що формуються під впливом поточних умов і складають попередньо згадану ієрархічність (рис. 1). Далі, пропонуємо більш ґрунтовно проаналізувати відповідні безпекові стани у частині фінансово-господарських умов функціонування підприємства, що їх зумовлюють.

1. *Стан стабільного функціонування.* Даний стан характеризується наявністю постійно діючих кризових факторів, які негативно впливають на стан ключових індикаторів фінансового стану, виробничої ефективності та показників збуту; підприємство знаходиться у кризовому або передкризовому стані. Цілями безпекового управління в даному випадку слугує підтримка ключових показників ліквідності та платоспроможності, мінімізація непродуктивних витрат. Часто має місце скорочення обсягів виробництва та кількісного складу наявних кадрових ресурсів з метою максимального вивільнення грошових коштів для підтрим-

ки сталості роботи системи. В управлінні найчастіше домінують підходи антикризового управління, орієнтовані на фактичне

збереження підприємства у якості самостійної господарської одиниці.

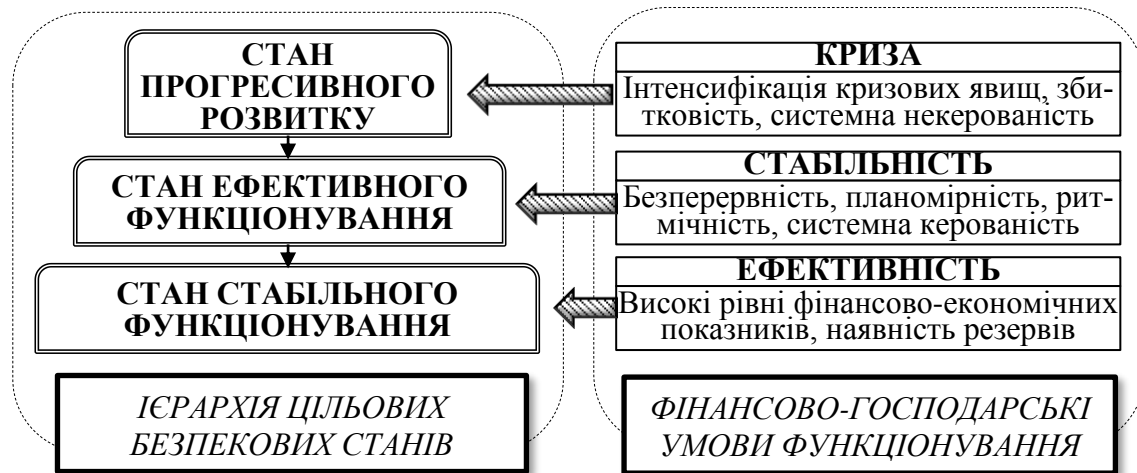


Рис. 1. Характеристика відповідності цільових станів системи забезпечення економічної безпеки та фінансово-господарських умов функціонування

### 2. Стан ефективного функціонування.

Даний стан відзначається стабільністю внутрішніх бізнес-процесів, підприємство володіє достатнім обсягом ресурсів для своєчасного виконання контрактних зобов'язань перед власними контрагентами та фінансовими установами. Цілями безпекового управління є реалізація поліпшувальних заходів за всіма функціональними напрямками діяльності організації з метою оптимізації існуючих параметрів бізнес-процесів, вивільнення прихованих резервів зростання продуктивності та їх трансформація у безпекові резерви на випадок виникнення явищ кризового або форс-мажорного характеру. В процесі управління найчастіше застосовуються традиційні підходи з можливим залученням інструментів інноваційного підходу.

3. Стан прогресивного розвитку. Даний стан притаманний підприємствам, що досягли оптимальних виробничо-економічних показників, які дозволяють отримувати максимальну віддачу відносно наявного обсягу залучених ресурсів та масштабу діяльності, підприємства мають високий рівень фінансового стану, володіють необхідним безпековим резервом. Цілі безпекового управління у межах даного стану фокусуються на забезпеченні безпечного розвитку підприємств, аналізі існуючих стратегічних альтернатив, ретельному плануванні та реалізації відповідних заходів.

Домінуючим управлінським підходом є інноваційний, орієнтований на імплементацію принципово нових управлінських рішень та завдань, забезпеченні стрімкого розвитку підприємств інтенсивним шляхом.

Представлена цільова ієрархія безпекових станів та їх внутрішніх невідповідностей у визначенні станів, характеристик та цільових орієнтирів показує певну теоретичну обмеженість безпекового підходу до розгляду економічної безпеки як режимного стану системи управління підприємствами, адже такий підхід охоплює як процеси критичного функціонування господарюючих суб'єктів, так і процеси їх інноваційного розвитку. Такий висновок повертає нас до необхідності розгляду антикризового підходу, який на протигагу безпековому, дає можливість врахувати вищезгаданий режимний характер підприємств, адже застосовується у визначені строки за наявності певних симптоматичних проявів кризових явищ на підприємствах. З метою більш детального розгляду даних підходів у табл. 1 дано їх порівняльні характеристики.

Представлена порівняльна характеристика дозволяє стверджувати, що аналізовані управлінські підходи у певних аспектах володіють подібними якостями, зокрема, щодо їх орієнтованості на подолання сукупності негативних процесів та явищ, що продукуються середовищем існування підприємства.

Утім, ключовою відмінністю безпекового підходу від антикризового є комплексність та широта представлення, що охоплює всі можливі стани та стадії розвитку організаційного утворення. Даний факт пояснюється тим, що в основу антикризового підходу покладено поняття «кризи» як певного тимчасового явища, на подолання якого концентруються управлінські зусилля, в той же час як основою безпекового підходу є по-

няття «безпеки» як перманентного стану захищеності організації в процесі здійснення дій по досягненню наявних цілей оперативного або стратегічного масштабу. Водночас, неможливо відкидати очевидний змістовий зв'язок даних понять, адже можливість встановлення безпечного стану у значній мірі залежить від своєчасної ефективної протидії кризі.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика безпекового та антикризового підходу до управління підприємством

Характеристика	Безпековий підхід	Антикризовий підхід
Мета застосування	Забезпечення стабільного функціонування підприємства, своєчасного попередження та нейтралізації відповідних загроз	Ідентифікація та елімінація причин появи кризових ситуацій у оптимальній з ресурсної точки зору спосіб
Об'єкт управлінського впливу	Безпечний стан функціонування	Кризові ситуації та процеси
Характер управлінського процесу	Характер управлінського процесу напряму залежить від поточного стану в умовах кризи або активного розвитку – більш динамічний, в умовах стабільного зростання – сталий, передбачуваний	Висока швидкість зміни параметрів внутрішнього середовища, мінімізація часу управлінської реакції на них
Критерій до застосування	Необхідність забезпечення безпечних умов протікання бізнес-процесів підприємства, їх вдосконалення та розвитку	Наявність симптомів прояву системної кризи на підприємстві, зростання частоти появи кризових ситуацій
Стиль управління	Варіюється залежно від поточного безпекового стану та обраних управлінських цілей	Широко застосовуються заходи директивного та авторитарного стилів управління
Організаційна структура управління	Гнучка, володіє високими адаптивними та реактивними якостями, наявність чіткого функціонального розподілу управлінської системи	Гнучка, змінювана у відповідності до антикризових пріоритетів без чіткого розподілу функцій на довгостроковий період [11, с.23]
Характер впливу факторів на стан управлінської системи	Загроза дії, загроза нанесення шкоди економіці підприємства, що вимагає зусиль відповідних суб'єктів за напрямками загроз [12, с.79]	Виявлення дії, прояв кризового процесу на підприємстві і заподіяння реальних збитків економіці та її кризовому елементу [12, с.79]

Саме тому, даним дослідженням пропонується розглядати антикризове управління як підсистему управління економічною безпекою підприємства, функціональна спрямованість діяльності якої залежить від

конкретного безпекового стану підприємства. Візуальне представлення взаємозв'язку станів економічної безпеки підприємства та методичного апарату антикризового управління ними, подано на рис. 2.

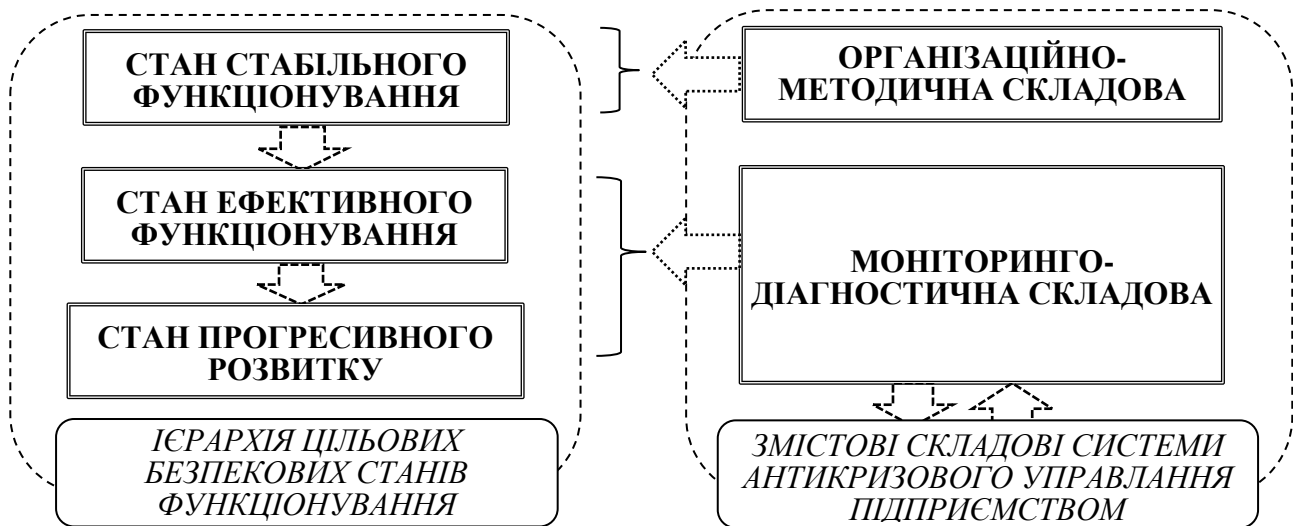


Рис. 2. Взаємозв'язок станів економічної безпеки підприємства та методичного апарату їх антикризового управління

Представлена вище ілюстрація дає зрозуміти, що залежно від конкретного стану економічної безпеки можуть бути задіяні різні складові антикризового управління підприємством. Так, зокрема, в умовах безпекової орієнтації підприємства «стабільність функціонування» - необхідним є застосування конкретних інструментів та методів подолання кризових ситуацій, що відповідним чином втілюється у організаційно-методичній складовій антикризового управління. Разом з тим, коли діяльність підприємства направлена на оптимізацію внутрішніх процесів та їх розвиток, доцільно здійснювати моніторинг кризових явищ, не використовуючи прикладний інструментарій антикризового управління, що відповідним чином втілюється у моніторингово-діагностичній складовій.

Далі, пропонуємо більш ґрунтовно охарактеризувати зміст виокремлених складових антикризового управління у контексті їх проявів в системі управління економічною безпекою підприємства.

*Моніторингово-діагностична складова:*

– ідентифікація базових елементів системи антикризового моніторингу (об'єктного та суб'єктного складу, комплексу цілей моніторингу, сукупності факторів, що підлягають моніторингу, регламентів проведення моніторингових процедур та відповідних форм документування і т. д.);

– побудова системи кількісного виявлення та оцінки кризових процесів на основі визначених функціональних сфер та відповідного їм переліку аналітичних показників – індикаторів системи моніторингу;

– формування методики інтерпретації показників-індикаторів антикризового моніторингу, встановлення оціночної шкали значень та визначення процедури сигналізації та подальшого порядку дій у разі досягнення критичних меж індикаторів;

– диференціація системи антикризового моніторингу на ієрархічні рівні (стратегічний, тактичний, оперативний) відповідно до тих завдань, що постають у їх межах;

– проведення динамічної оцінки стану та масштабності розвитку наявних на підприємстві у певний момент часу кризових явищ та процесів;

– встановлення періодичності збору та обробки даних (частоти зрізу даних для проведення розрахунку – контрольних періодів) [13, с.228];

– здійснення прогнозування кон'юнктурної динаміки та її впливу на потенціал підприємства у сфері забезпечення базових умов його існування як господарського суб'єкта, тобто фінансових зобов'язань та можливостей для своєчасного та повного їх задоволення.

*Організаційно-методична складова:*

– зменшення масштабів економічної діяльності (даунсайзинг), що передбачає не лише кількісне зменшення обсягів виробництва, але й скорочення штатної чисельності працівників, вивід з експлуатацію основних фондів, можлива передача відповідних виробничих активів або приміщень в тимчасову оренду;

– оптимізація наявних виробничих та управлінських процесів, ідентифікація та оперативна ліквідація непродуктивних витрат, уникнення нерегламентованих простой, ретельний контроль показників якості та їх відповідності наявним споживчим потребам;

– посилення управлінської роботи з дебіторами (збільшення обсягів сум передоплат, пришвидшення процесів виплати наявних заборгованостей, ініціювання судових процедур з метою прискорення надходжень коштів на підприємство);

– ініціювання процесів реструктуризації наявних сум заборгованостей перед контрагентами та фінансовими установами;

– реінжиніринг бізнес-процесів: радикальний редизайн ключових бізнес-процесів з метою досягнення істотних поліпшень в продуктивності, якості та часовому циклі виробництва [14];

– пошук можливостей до оперативного перепрофілювання або диверсифікації асортиментного ряду продукції підприємства з метою більш повного задоволення споживачів та створення об'єктивних передумов до відновлення попередніх вартісних показників обсягу реалізації;

– зміна управлінських підходів в управлінні персоналом, посилення систем контролінгової діяльності з метою максимального вивільнення резервів фінансового або трудового характеру, максимальна об'єктивізація системи мотивації, уникнення формалізації цього процесу, жорсткий контроль трудової дисципліни та зміщення стилю управління у бік директивного типу.

Зазначимо, що представлені у межах кожної змістової складової заходи не можуть слугувати абсолютним імперативом у побудові системи управління економічною безпекою та інтеграції у неї підходів антикризового управління. Формуючи загальний вектор управлінських заходів та їх змістове

навантаження, слід враховувати наявність конкретних кризових явищ у межах конкретного підприємства, що вимагатиме більш індивідуалізованого підходу, заснованого на викладених концептуальних засадах.

Таким чином, на основі вищевикладеного можна стверджувати, що система управління економічною безпекою підприємства є більш ширшим та комплексним поняттям за антикризове управління, адже передбачає забезпечення та підтримку тривалого стабільного стану функціонування організації (на різних стадіях її розвитку), а не лише подолання негативних явищ кризового характеру. Утім, антикризове управління знаходить своє вираження у моніторингово-діагностичній та організаційно-методичній змістових складових, які можуть реалізувати своє функціональне призначення відповідно до наявного стану економічної безпеки.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження було проведено аналіз якісних аспектів взаємозв'язку понять антикризового управління та системи управління економічною безпекою, а також порівняльний аналіз безпекового та антикризового підходу до управління. В результаті встановлено, що антикризове управління має використовуватися у вигляді підсистеми в межах системи економічної безпеки у вигляді двох складових – моніторингово-діагностичної та організаційно-методичної. Моніторингово-діагностична складова є активною в умовах ефективного функціонування та прогресивного розвитку господарської системи, водночас, організаційно-методична виявляє себе в моменти загострення проблематики подолання кризових явищ та процесів.

Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз прикладних аспектів імплементації інтегрованого підходу до розгляду специфіки функціонування системи економічної безпеки підприємства та ролі теоретичних засад антикризового управління у її межах, а також деталізація відповідного управлінського інструментарію.

### Література

1. Гічова Н. Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. Ю. Гічова; Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ, 2010. – 23 с.

2. Бовкун О. А. Формування системи діагностики, управління економічною безпекою підприємств агропродовольчої сфери : монографія / Бовкун Ольга Анатоліївна ; Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Умань : Візаві, 2019. – 135 с.

3. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко – К. : Лібра, 2003. – 280 с.

4. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : Тернограф, 2008. – 424 с.

5. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості / В. П. Мартиненко. – Київ : Центр учбової літератури, 2006. – 328 с.

6. Сорока Л. С. Обліково-інформаційна система в управлінні економічною безпекою для різних поведінкових моделей підприємства / Л. С. Сорока // Облік і фінанси. – 2013. – № 1 (59). – С. 51–55.

7. Нагорна І. І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства / І. І. Нагорна // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 243–255.

8. Пономаренко В. С. Концептуальні основи економічної безпеки. Монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Кавун. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 256 с.

9. Череп А. В. Концептуальні засади економічної безпеки підприємств. / А. В. Череп, І. О. Лубенець // Вісник Запорізького національного університету. – №1(5). – 2010. – С. 62–66.

10. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / Л. Г. Шемаєва; Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін-т пробл. екон. безпеки. – К., 2009. – 357 с.

11. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. – Київ, 2016. – 234 с.

12. Фатеева О. В. Конвергенция концепций экономической безопасности и антикризисного менеджмента в управлении предприятием / О. В. Фатеева, О. В. Вишнева // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 7. – С. 78–84.

13. Стельмах В. С. Теоретико-методологические особенности антикризисного мониторинга / В. С. Стельмах // *Kant*. – 2018. – №1 (26). – С. 224–229.

14. Тужилкин П. Н. Сущность, понятие и виды инструментов антикризисного бизнес регулирования. / П. Н. Тужилкин // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2020. – №1 (40). – URL: [https://alley-science.ru/domains\\_data/files/3January2020/SUShNOST.%20PONYaTIE%20I%20VIDY%20INSTRUMENTOV%20ANTIKRIZISNOGO%20BIZNES%20REGULIROVANIYa.pdf](https://alley-science.ru/domains_data/files/3January2020/SUShNOST.%20PONYaTIE%20I%20VIDY%20INSTRUMENTOV%20ANTIKRIZISNOGO%20BIZNES%20REGULIROVANIYa.pdf).

## References

1. Hichova, N.Yu. (2010). Diahnostyka ta pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Extended abstract of candidate's thesis. Dnepropetrovsk: National Mining University.

2. Bovkun, O. (2019). Formuvannya systemy diahnostyky, upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpriyemstv ahroprodovolchoyi sfery. Umansky derzhavnyy pedahohichnyy universytet imeni Pavla Tychyny. Uman: Vizavi.

3. Kozachenko, H.V., Ponomariov, V.P., & Liashenko, O.M. (2003). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia. Kyiv: Libra.

4. Andrushkiv, B.M., & Maliuta, L.Ya. (2008). Ekonomichna ta maynova bezpeka pidpriemstva ta pidpriemnytstva. Antyrejderstvo. Ternopil: Ternohraf.

5. Martynenko, V.P. (2006). Stratehia zhyttezdatnosti pidpriemstv promyslovosti. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

6. Soroka, L.S. (2013). Oblikovo-informatsiyna systema v upravlinni ekonomichnoiu bezpekoiu dlia riznykh povedinkovykh modeley pidpriemstva, Oblik i finansy, (1), 51-55.

7. Nahorna, I.I. (2008). Otsinka stiykoi ekonomichnoi bezpeky promyslovoho pidpriemstva, Ekonomichnyy prostir, (19), 243-255.

8. Ponomarenko, V.S., & Kavun, S.V. (2008). Kontseptual'ni osnovy ekonomichnoi bezpeky. Kharkiv: Vyd. KhNEU.

9. Cherep, A.V., & Lubenets, I.O. (2010). Kontseptualni zasady ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv, Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu, (1), 62-66.

10. Shemaieva L.H. (2009). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na osnovi upravlinnia stratehichnoiu vzaiemodiieiu z subiektamy zovnishnioho seredovyscha. Kyiv: Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy, Natsionalnyy instytut problem ekonomichnoi bezpeky.

11. Pohrebniak, A.Yu. (2016). Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh mashynobuduvannia. Candidate's thesis. Kyiv: Natsionalnyy Tekhnichnyy Universytet Ukrainy «Polytekhichnyy Instytut imeni Igoria Sikorskoho».

12. Fateeva, O.V., & Vishnevskaya, O.V. (2013). Konvergentsiya kontseptsii ekonomicheskoy bezopasnosti i antikrizisnogo menedzhmenta v upravlenii predpriyatiem, Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal, (7), 78-84.

13. Stelmakh, V.S. (2018). Teoretiko-metodologicheskie osobennosti antikrizisnogo monitoringa, Kant, (1), 224-229.

14. Tuzhilkin, P.N. (2020). Sushchnost, ponyatie i vidy instrumentov antikrizisnogo biznes regulirovaniya, Nauchno-prakticheskiy elektronnyy zhurnal Alleya Nauki, 1(40). Retrieved from [https://alley-sci-enca.ru/domains\\_data/files/3January2020/SUShNOST.%20PONYaTIE%20I%20VIDY%20INSTRUMENTOV%20ANTIKRIZISNOGO%20BIZNES%20REGULIROVANIYa.pdf](https://alley-sci-enca.ru/domains_data/files/3January2020/SUShNOST.%20PONYaTIE%20I%20VIDY%20INSTRUMENTOV%20ANTIKRIZISNOGO%20BIZNES%20REGULIROVANIYa.pdf).



---

**ИНТЕГРАЦИЯ ПОДХОДОВ ТЕОРИИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*А. С. Хринюк, к. э. н., доцент, А. С. Солосич,*

*Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт  
им. Игоря Сикорского»*

**Методология исследования.** В процессе проведения исследования были использованы широкий спектр научных методов, в частности для разработки теоретических положений – методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнительного анализа, структурно-логический, гипотетико-дедуктивный, табличный метод, для большей полноты и наглядности отображения результатов применен графический метод.

**Результаты.** Данная статья посвящена рассмотрению интеграции подходов теории антикризисного управления в систему управления экономической безопасностью предприятия. В статье проведен подробный анализ особенностей качественной взаимосвязи антикризисного менеджмента и системы управления экономической безопасностью. Осуществлен подробный анализ сущности понятия экономической безопасности, ключевых задач, стоящих перед данной управленческой системой в пределах предприятия. Предложена иерархическая структура целевых состояний безопасности, которая охватывает состояние стабильного функционирования, состояние эффективного функционирования и состояние прогрессивного развития, предоставлена их краткая характеристика с позиции содержания, целей и принятых подходов в управлении. Проведен сравнительный анализ антикризисного и безопасного подходов к управлению предприятием. Определено, что антикризисное управление проявляется в виде мониторинго-диагностической и организационно-методической составляющей в рамках системы экономической безопасности предприятия. Предоставлена краткая характеристика каждой из выделенных в исследовании содержательных составляющих антикризисного управления.

**Новизна.** Заключается в выделении специфики затронутой проблематики исследования, направленного на выяснение места, роли, соразмерности и взаимосвязи понятий антикризисного управления и системы управления экономической безопасностью предприятия, идентификации форм проявления и распространения антикризисного менеджмента в системе управления экономической безопасностью.

**Практическая значимость.** Предоставление возможностей для обеспечения методической согласованности функционирования и развития антикризисного управления и системы обеспечения управления экономической безопасностью при построении или совершенствовании соответствующих систем в хозяйственной практике отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** кризис, безопасность, управление, антикризисное управление, антикризисный менеджмент, антикризисный подход, безопасный подход, экономическая безопасность, составляющие экономической безопасности, система управления экономической безопасностью.

---

**INTEGRATION OF APPROACHES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT THEORY INTO THE  
MANAGEMENT SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

*O. S. Hryniuk, Ph. D. (Econ.), Associate Professor, O. S. Solosich,*

*National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Methods.** In the course of study, a wide range of scientific methods was used, in particular for the development of theoretical points – methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparative analysis, structural-logical, hypothetical-deductive, tabular method; graphical methods were used for greater completeness and clarity of the results display.

**Results.** This article is devoted to the integration of approaches of the theory of crisis management into the enterprise economic security management system. The article provides a thorough analysis of the basic features of qualitative relationship between crisis management and economic

security management system. A detailed analysis of the essence of economic security concept, and the key tasks facing this management system within the business agents is conducted. The hierarchical structure of target security states is considered, covering the state of stable functioning, the state of effective functioning and the state of progressive development, their brief description is given from the point of view of content, goals and adopted approaches in management. A comparative analysis of security and anti-crisis approaches to enterprise management is conducted. It is determined that anti-crisis management manifests itself in the form of monitoring-diagnostic and organizational-methodical component within the system of economic security of the enterprise. A brief description of each of the semantic components of crisis management identified in the study is given.

**Novelty** consists in the specifics of the research, aimed at clarifying the place, role, proportionality and relationship of crisis management and economic security management system of the enterprise, identification of manifestation forms and dissemination of crisis management in the economic security management system.

**Practical value.** The study provides the opportunities to ensure methodological coherence of the functioning and development of crisis management and economic security management system in the construction or improvement of appropriate systems in the economic practice of domestic enterprises.

**Keywords:** crisis, security, management, crisis management, anti-crisis management, anti-crisis approach, security approach, economic security, components of economic security, economic security management system.

*Надійшла до редакції 09.03.21 р.*