



ISSN 2223-3822

Turilo, A.M., Turilo, A. A., Korolenko R. & Tishchenko S. (2024) Crisis management through the prism of strategic management and balanced development of the enterprise. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 31, no. 2, pp. 44-51. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambrp.pdf>



SEPS

Journal

Socio-Economic
Problems and the State

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І БАЛАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анатолій
Михайлович
ТУРИЛО**

**Анатолій
Анатолійович
ТУРИЛО**

**Ріта
КОРОЛЕНКО**

**Світлана
ТІЩЕНКО**

e-mail:

turilo_am@knu.edu.ua

ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0002-8136-1048>

e-mail:

turilo_aa@knu.edu.ua

ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>

e-mail:

korolenko@knu.edu.ua

ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0003-2346-3350>

e-mail:

svetlanatishchenko29@gmail.com

ORCID ID:

<https://orcid.org/0009-0007-8158-759X>

Криворізький національний університет
вул. Віталія Матусевича, 11 м. Кривий Ріг, Україна, 50027



Анотація: Метою даної роботи є дослідження процесу антикризового управління через призму стратегічного управління та забезпеченням балансового розвитку підприємства.

У процесі дослідження для змістовного розкриття сутності проблеми було використано методи наукової абстракції, структурно-декомпозиційного аналізу та синтезу, логічного узагальнення, причинно-наслідкового зв'язку, логіко-прогностичного та змістовно-порівняльного аналізу.

Запроваджено підхід, в якому процес загального управління підприємством досліджується і розкривається у єдності трьох важливих його складових, а саме антикризового управління підприємством, стратегічного управління підприємством і управління балансовим розвитком підприємства. Розкрито сутність поняття «стратегічне управління підприємством». Запропоновано класифікацію видів балансу підприємства та визначено його пріоритетний вид у ринковій економіці: фінансово-економічний баланс. Представлено зв'язок процесів дисбалансування і антикризового управління на підприємстві.

Представлений матеріал дозволяє з методико-прикладних позицій: 1) поглянути на поняття «баланс розвитку підприємства» і дослідити шляхи його аналізу оцінювання на підприємстві; 2) зв'язати в єдине ціле процеси стратегічного управління підприємством, антикризового управління підприємством і управління балансовим розвитком підприємства; 3) розробити систему специфічних показників і критеріїв, які дозволять більш ефективно управляти підприємством в умовах стратегічного кризового управління підприємством.

Запропоновано методичні підходи до розкриття сутності таких явищ в діяльності підприємства, як антикризове управління підприємством, стратегічне управління підприємством і управління балансовим розвитком підприємства у їх єдності, тобто як єдиного інтеграційного процесу. Даний матеріал, є стартовою умовою до розгляду і розробки аналітичного інструментарію стосовно оцінки і аналізу даного інтегрального процесу.

Ключові слова: антикризове управління, стратегічне управління, підприємство, баланс, дисбаланс, розвиток, криза.

Article history:

Received: October, 2024

1st Revision: October, 2024

Accepted: November, 2024

JEL classification:

G32

UDC:

005.334.005.21.658.14/.17

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2024.02.044>

Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 2 (31). С. 44-51. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambrp.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Розвиток будь-якого підприємства потребує комплексного підходу. В економічній літературі діяльність підприємства переважно розглядаються за окремими аспектами його розвитку. Це може бути антикризове управління діяльністю підприємства, це може бути стратегічне управління підприємства, це може бути оперативно-тактичне управління підприємством тощо. Проблемою є те, що дані аспекти в управлінні розвитком підприємства не розглядаються достатньо глибоко в їх єдності.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

В економічній літературі дані питання розглядаються доволі змістовно і широко [1-10]. Разом з тим, певні аспекти даної проблематики потребують подальшого дослідження і розвитку.

Аналіз літератури [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 та ін] показав, що:

1) такі питання, як «стратегічне управління підприємством», «антикризове управління підприємством» і «балансування» не розглядаються у їх змістовно-логічній єдності;

2) не існує чіткого розмежування між поняттями «стратегічне управління підприємством» і «стратегія розвитку підприємства»;

3) не представлено предметного трактування процесу балансування в системі антикризового управління підприємством.

3. Постановка завдання.

Метою роботи є розробка методичних підходів до інтегрованого розкриття таких видів управління в діяльності підприємства, як «антикризове управління підприємством», «стратегічне управління підприємством» і «балансове управління підприємством».

4. Виклад основного матеріалу.

Стратегічне управління, антикризове управління і процеси забезпечення балансу в розвитку підприємства є значними як в науковому, так в практичному плані.

В даній роботі автори зробили спробу розглянути питання антикризовості, стратегічності і балансування у їх єдності.

Стратегічне управління підприємством – це управління що об'єднує в собі цільовий, системний, синергетичний, ринковий, динамічний, довгостроковий, соціально-духовний, якісно-інноваційний, фінансово-корисний підходи в процесі створення і діяльності підприємства (рис. 1).

Завдання стратегічного управління підприємством полягає в значній мірі в тому, щоб запобігти появі кризових ситуацій (різної важкості) на підприємстві, тобто це означає, що антикризове управління є органічним елементом стратегічного управління підприємством і змістовно інтегровано в нього.

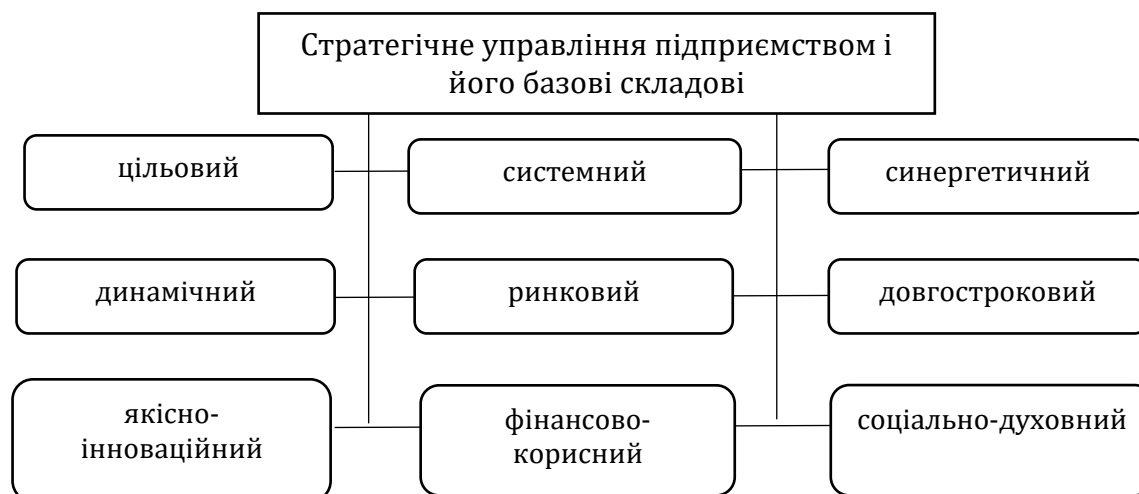


Рис. 1. Базові складові стратегічного управління підприємством

В економічній літературі поняття «стратегічне управління підприємством» розкривається через зміст поняття «стратегія підприємства (стратегія розвитку підприємства)» [4, 5, 7 та ін.].

Наша точка зору полягає в тому, що якщо існують такі терміни, як «стратегічне управління підприємством» і «стратегія розвитку підприємства», то повинні між ними бути і змістовні відмінності, бо інакше навіщо на один зміст два різних терміни.

Осмилення даних понять дозволило нам розмежовувати їх за змістом і визначити стратегічне управління підприємством більш глобальним і ємним по відношенню до стратегії розвитку підприємства. З цих позицій пропонується таке визначення даного поняття.

Стратегічне управління підприємством – це глобальне, комплексне і діалектичне поняття, яке характеризує і охоплює весь період життєдіяльності підприємства від ідеї про його створення до моменту його ліквідації, і відображає вектор фундаментальних змін на протязі життєвого циклу підприємства у відповідності до вимог і інтересів його власників.

Стратегія підприємства, як відомо характеризує лише певний довгостроковий період його діяльності. Логічно, що для різних умов та періодів розвитку підприємства потрібні різні стратегії. Різні стратегії для різних стадій життєвого циклу підприємства суттєво відрізняються між собою і тому для кожної з них буде своя стратегія, а можливо для певних стадій їх буде і кілька в процесі її проходження. Тому стратегічне управління підприємством охоплює в залежності від сукупності обставин певний набір загальних стратегій розвитку підприємства в часі. Стосовно антикризового управління підприємством за його змістом і логікою, то воно відбувається в межах вибраної стратегії розвитку підприємства.

Реалізація стратегії підприємства в умовах довгостроковості і певної об'єктивної невизначеності «підкріплюється» і «страхується» процесом антикризового управління.

Стратегічне управління в якому мають місце недостатньо обґрунтовані стратегії розвитку підприємства втрачає необхідну ефективність і тому потребує своєчасного антикризового управління підприємством.

Політика антикризового управління на ефективних підприємствах повинна бути гнучкою (по відношенню до зміни всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників) і пронизувати не тільки стратегічний, а і відповідно тактичний і оперативний рівні керування підприємством.

Політика антикризового управління – це політика альтернативного (багатоваріантного) планування, коли передбачаються різні умови розвитку підприємства.

Менеджери підприємства відслідковуючи процес функціонування підприємства, рівень прийнятих до реалізації планів оперативного, поточного і стратегічного характеру, постійно повинні тримати під контролем можливу альтернативність такого функціонування. В цьому полягає сутність політики антикризового управління підприємством, коли кризові ситуації в гнучкому режимі нейтралізуються, а поставлені перед підприємством цілі не змінюються.

Антикризове управління підприємством появилось в значній мірі тому, що загальна існуюча система управління підприємством (системи загального менеджменту підприємства) в певних випадках (за різних причин) ставала неефективною, що призводило до негативних явищ в діяльності підприємства (таких, як втрата обсягів продажів, відсутність мотивації у працівників, зниження загального і індивідуальних рівнів людського капіталу, суттєве зниження рентабельності чи поява збитковості, проблеми з ліквідністю та платоспроможністю, відставання в процесах інноватизації виробництва тощо).

Такі негативні явища в діяльності підприємства за масштабом і глибиною є причиною появи відповідних кризових ситуацій на підприємстві і навіть повної кризи підприємства. Якщо б управління підприємством було стабільно ефективним, то антикризового управління як явища не було б, бо воно було б не потрібне, тому що загальна система управління вирішує на постійній основі всі завдання в розвитку підприємства належним чином.

Разом з тим, це практично неможливо, тому що діє велика сукупність різнонаправлених, різномасштабних, суб'єктивних і об'єктивних, передбачуваних і непередбачуваних чинників на діяльність підприємства.

І коли менеджмент підприємства в силу різних причин не справляється з дією внутрішніх і зовнішніх чинників, то на підприємстві розвиваються кризові ситуації.

Розгляньмо антикризове управління через призму балансу в розвитку підприємства(рис. 2).

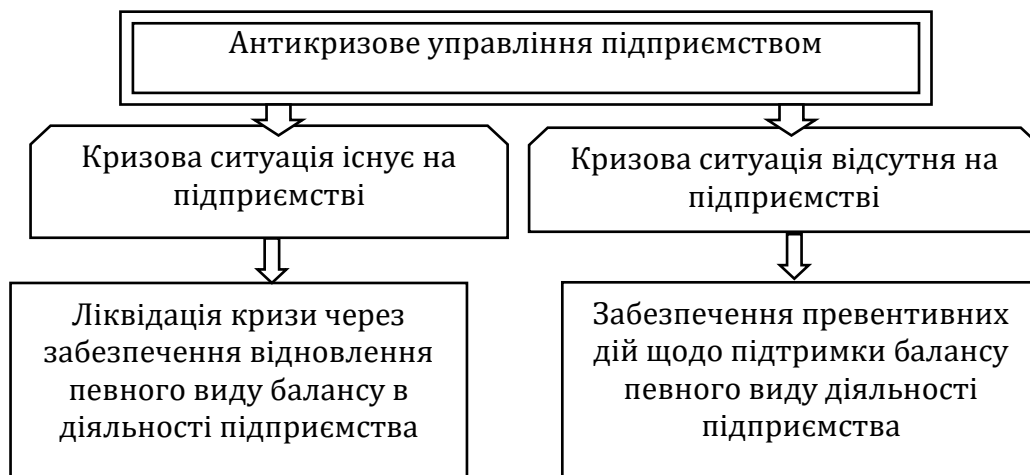


Рис. 2. Зв'язок антикризового управління підприємством з процесом забезпечення його розвитку на основі балансування

Криза і кризові ситуації на підприємстві – це порушення балансу в розвитку підприємства.

З цього приводу представимо авторське бачення окремих сутнісних аспектів таких важливих понять, як «баланс підприємства» і «балансування підприємства».

Баланс це багатоаспектне поняття. Так, баланс підприємства за бухгалтерським і ринковим підходами має різні змістовні акценти. Підприємство за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку має певний баланс, але при цьому може бути

певний час неконкурентоспроможним, а баланс підприємства за ринковим підходом (за ринковими критеріями) пов'язаний саме з його конкурентоспроможністю.

Тому, з ринкових позицій баланс підприємства – це такий стан підприємства в ринковій економіці при якому підприємство є конкурентоспроможним.

Балансовий ринковий розвиток підприємства відбувається через балансування.

Ринкове балансування підприємства – це зміна ринкового балансу підприємства в часі, в певних межах (за рівнем і змістом), в процесі його функціонування у відповідності до вимог його конкурентоспроможності.

Балансування виступає інструментом антикризового управління і стратегії підприємства. Балансування як інструмент антикризового управління забезпечує специфічний, сегментальний контроль і управління за вибраними антикризовими параметрами і показниками.

Кожен із вибраних антикризових параметрів і показників має свої межі змін: верхню і нижню, і саме в цих межах повинен відбуватися процес балансування по ним.

Таким чином, з нашої точки зору, балансування – це плановий процес, який є гармонійною складовою антикризового управління і стратегії розвитку підприємства, в якому визначаються і контролюються допустимі межі змін по обраним параметрам і показникам у відповідності до стратегічно-тактичних вимог антикризового управління підприємством за часом, видами і сферами його діяльності.

Порушення балансу підприємства призводить до його дисбалансу і відповідних наслідків. Види балансів на підприємстві представлено на рис. 3.

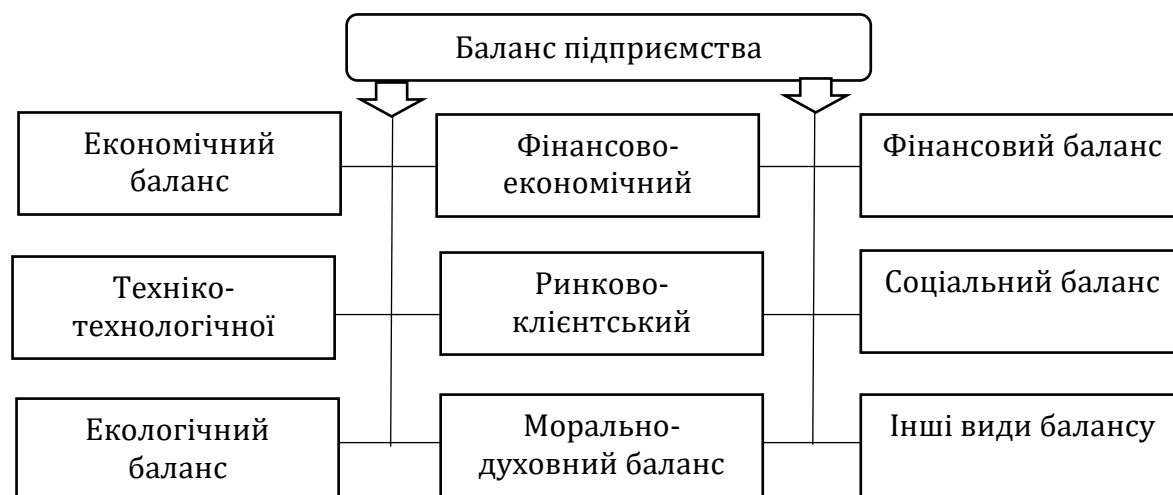


Рис. 3. Види балансів в розвитку підприємства

Всі види балансів (та їхні підвиди) в діяльності підприємства між собою пов'язані, і впливають синергетично на його кінцеві результати.

Економічний баланс пов'язаний з операційною діяльністю підприємства і залежить від якості і структури економічних ресурсів підприємства, ефективності їх використання, мотивацій робітників операційної сфери підприємства тощо. Фінансовий баланс в свою чергу пов'язаний з фінансовою діяльністю підприємства і залежить від якості і структури фінансових ресурсів підприємства, ефективності фінансового менеджменту, стану і умов розвитку фінансового ринку, ефективності формування і використання власного капіталу підприємства тощо.

Техніко-технологічний баланс пов'язаний в цілому з діяльністю підприємства, залежить від багатьох чинників і визначає інноваційність і прогресивність матеріально-технічної бази підприємства.

Таким чином, кожен вид балансу, що представлений на рисунку 3, має свій специфічний зміст.

Аналіз і контроль за всіма видами балансів на підприємстві це визначальна умова ефективного антикризового управління підприємством. В певні періоди життєдіяльності підприємства можуть з'явитися процеси дисбалансування в його розвитку. Зв'язок процесів дисбалансування і антикризового управління на підприємстві наведено на рисунку 4.

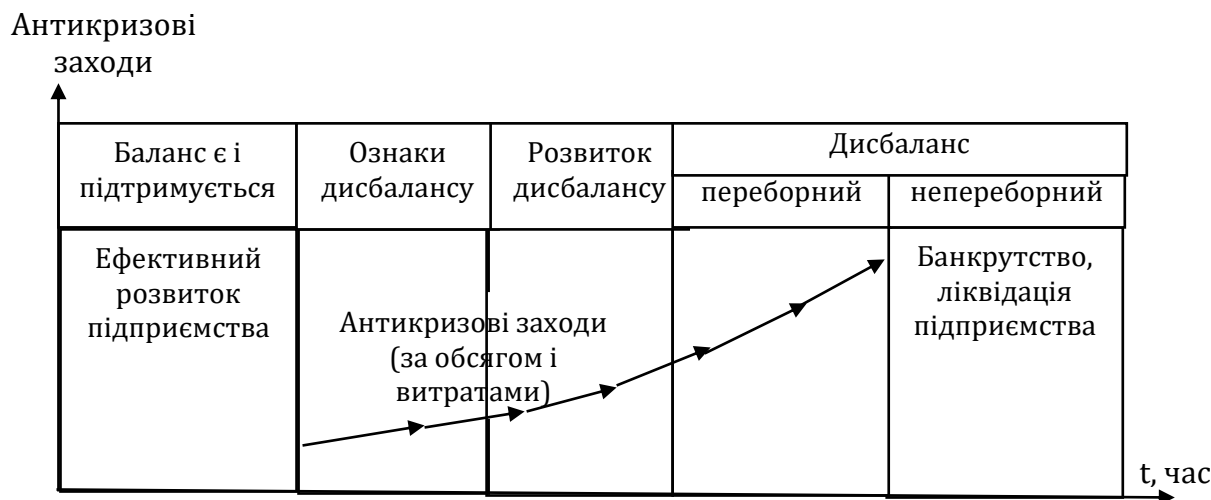


Рис. 4. Зв'язок процесів дисбалансу і антикризових заходів в діяльності підприємства

З узагальнено філософсько-економічних позицій можна констатувати, що криза (кризові ситуації) на підприємстві настає або від надлишку, або від нестачі будь-чого, що є сутністю і необхідністю для його діяльності, а це в свою чергу відображає процес порушення балансу на підприємстві.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Таким чином, представлений авторами матеріал розкриває зв'язок між поняттями «стратегічне управління підприємством», «антикризове управління підприємством» і «ринковий баланс підприємства», удосконалює їх економічну сутність і в цілому розширює методичні підходи до ефективного управління підприємством.

Author details (in English)

CRISIS MANAGEMENT THROUGH THE PRISM OF STRATEGIC MANAGEMENT AND BALANCED DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Anatolii M. TURILO

e-mail:

turilo_am@knu.edu.ua

ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0002-8136-1048>

Anatolii A. TURILO

e-mail:

turilo_aa@knu.edu.ua

ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>

Rita KOROLENKO

e-mail:

korolenko@knu.edu.ua

ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0003-2346-3350>

Svitlana TISHCHENKO

e-mail:

svetlanatishchenko29@gmail.com

ORCID ID:

<https://orcid.org/0009-0007-8158-759X>

Kyryvi Rih National University

11 Vitalii Matusevych St., Kryvyi Rih, Ukraine, 50027

Abstract. *The purpose of this work is to study the process of crisis management through the prism of strategic management and balanced development of an enterprise.*

During the research, methods of scientific abstraction, structural-decomposition analysis and synthesis, logical generalization, cause-and-effect relationships, logical-prognostic, and content-comparative analysis were used for a comprehensive understanding of the problem.

An approach has been proposed in which the process of general enterprise management is examined and presented as a unity of three important components: crisis management, strategic management, and balanced development management of the enterprise. The essential meaning of the term "strategic management of an enterprise" is defined. A classification of types of enterprise balance is proposed, and the priority type in a market economy—financial-economic balance—is identified. The connection between imbalance processes and crisis management within the enterprise is presented.

The presented material allows, from a methodological and applied perspective: 1) to view the concept of "enterprise development balance" and explore ways of its assessment and analysis within the enterprise; 2) to integrate the processes of strategic management, crisis management, and balanced development management into a unified whole; 3) to develop a system of specific indicators and criteria that enable more effective enterprise management in conditions of strategic crisis management.

Methodological approaches to understanding phenomena such as crisis management, strategic management, and balanced development management as a unified integrative process within the enterprise have been proposed. This material serves as a starting point for the consideration and development of analytical tools for evaluating and analyzing this integral process.

Key words: *crisis management, strategic management, enterprise, balance, imbalance, development, crisis.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambrp.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Turilo, A. M., Turilo, A. A., Korolenko, R. & Tishchenko, S. (2024) Crisis management through the prism of strategic management and balanced development of the enterprise. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 31, no. 2, pp. 44-51. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambrp.pdf>

Використана література:

1. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 224 с.
2. Василенко Л. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 568 с.
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб 3-тє вид, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
4. Кульчий І. О. Антикризове управління: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
5. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Персонал, 2018. 350 с.
6. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006. 307 с.
7. Стратегічний менеджмент: підручник / Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 320 с.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
9. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 933 с.
10. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. / Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Львів: ЛДУВС, 2022. 228 с.

References

1. Brovkova, O. H. (2012). *Stratehichnyi menedzhment: Navchalnyi posibnyk* [Strategic management: Textbook]. Kyiv: TsUL. 224 p.
2. Vasylenko, L. V. (2008). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: Navchalnyi posibnyk* [Crisis management of the enterprise: Textbook]. Kyiv: TsUL. 203 p.
3. Kryvovyazyuk, I. V. (2020). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: Navchalnyi posibnyk* [Crisis management of the enterprise: Textbook]. 3rd ed., revised and expanded. Kyiv: KONDOR Publishing House. 396 p.
4. Kulchii, I. O. (2016). *Antykryzove upravlinnia: Navchalnyi posibnyk* [Crisis management: Textbook]. Poltava: PoltNTU. 120 p.
5. Pylypenko, O. V. (2018). *Stratehichnyi analiz: Navchalnyi posibnyk* [Strategic analysis: Textbook]. Kyiv: Personal. 350 p.
6. Skibitskyi, O. M. (2006). *Stratehichnyi menedzhment: Navchalnyi posibnyk* [Strategic management: Textbook]. Kyiv: TsUL. 307 p.
7. Sydorov, O. A., Alyoshyna, T. V., & Fomenko, A. Ye. (2024). *Stratehichnyi menedzhment: Pidruchnyk* [Strategic management: Textbook]. Dnipro: Art-Press. 320 p.
8. Sumets, O. M. (2021). *Stratehichnyi menedzhment: Pidruchnyk* [Strategic management: Textbook]. Kharkiv: KhNUVS. 208 p.
9. Tertyshka, V. (2017). *Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk* [Strategic management: Textbook]. Kyiv: K.I.S. 933 p.
10. Gobela, V. V., Zhyvko, Z. B., Leskiv, H. Z., & Melnyk, S. I. (2022). *Upravlinnia kryzovymy sytuatsiyamy: Navchalnyi posibnyk* [Crisis situations management: Textbook]. Lviv: LDUVS. 228 p.



© 2024 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

