

Фінанси, банківська справа та страхування  
УДК 336+338.9+658.01

**Бондарчук Марія Костянтинівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри фінансів*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Bondarchuk Mariia**

*Sc.D. in Economics, Professor,*

*Head of the Department of Finance*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID: 0000-0002-4624-0734*

**Червінська Оксана Степанівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Chervinska Oksana**

*PhD, Associate Professor of the Department of Finance*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID: 0000-0002-6048-7936*

**Скоропад Ірина Станіславівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Skoropad Iryna**

*PhD, Associate Professor of the Department of Finance*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID: 0000-0002-5450-0997*

**Корягін Віктор Максимович**

*магістр кафедри фінансів*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Koriahin Viktor**

*Master of the Finance Department  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0009-0001-8880-8439*

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ В ІНТЕГРОВАНИХ  
СТРУКТУРАХ БІЗНЕСУ**  
**FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IN INTEGRATED BUSINESS  
STRUCTURES**

*Анотація.* Кризи в інтегрованих структурах бізнесу можуть проявлятися з певною циклічністю. Через різноманітність видів криз і причин, що спричинили їх, періоди життєвих циклів розвитку криз та інтенсивність їх прояву бувають різними. Існують як затяжні кризові процеси, що характеризуються тривалим життєвим циклом і низькою динамікою зростання інтенсивності прояву, так і кризи, які зненацька виникають, мають короткий період розвитку і високий ступінь інтенсивності прояву.

Обґрунтування і введення в науковий обіг основних понять (напрями управління кризовими явищами в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ); фази кризового стану суб'єктів ІСБ з урахуванням їх змісту, наслідків та необхідних заходів з їх ліквідації; пропоновані фактори виникнення кризової ситуації в діяльності ІСБ) дадуть змогу уточнити основні загальнонаукові підходи до антикризового управління як суб'єктів ІСБ, так і ІСБ в цілому.

Формування цілей та використання основних механізмів управління кризовою ситуацією в діяльності суб'єктів інтегрованих структур бізнесу. Завдання та механізми антикризового управління повинні відповідати масштабам кризового стану ІСБ та враховувати прогноз розвитку основних факторів, які становлять загрозу банкрутства. У

цьому контексті запропоновано виділяти: а) забезпечення фінансового відновлення суб'єкта бізнес-структури шляхом використання внутрішніх резервів прибуткових учасників ІСБ; б) забезпечення фінансового відновлення суб'єкта ІСБ через зовнішню допомогу (від держави) та часткову його реорганізацію. Під час дослідження було прийнято за основну ідею, що представлені теоретичні аспекти, пов'язані з управлінням кризовим станом ІСБ, допоможуть виявити та подолати причини, які перешкоджають відновленню цих структур. Також ці аспекти дозволять уточнити загальнонаукові підходи до вивчення питань антикризового управління.

**Ключові слова:** кризи, управління кризами, інтегровані структури бізнесу.

**Summary.** *Crises in integrated business structures can manifest themselves with a certain cyclicity. Due to the heterogeneity of the types of crises and the reasons that caused them, the periods of the life cycles of the development of crises and the intensity of their manifestation are different. There are both protracted crisis processes, characterized by a long life cycle and low dynamics of growth of the intensity of manifestation, and crises that suddenly arise, have a short period of development and a high degree of intensity of manifestation.*

*The justification and introduction into scientific circulation of the main concepts (directions of managing crisis phenomena in integrated business structures; phases of the crisis state of IS subjects, taking into account their content, consequences and necessary measures for their liquidation; proposed factors of the emergence of a crisis situation in the activity of IS) will make it possible to clarify the main general scientific approaches to anti-crisis management of both the subjects of the ISB and the ISB as a whole.*

*Formation of goals and use of basic crisis management mechanisms in the activities of subjects of integrated business structures. The tasks and*

*mechanisms of anti-crisis management must correspond to the scale of the crisis state of the ISB and take into account the forecast of the development of the main factors that pose a threat of bankruptcy.*

*In this context, it is proposed to highlight: a) ensuring the financial recovery of the subject of the business structure by using the internal reserves of the profitable participants of the ISB; b) ensuring the financial recovery of the ISB subject through external assistance (from the state) and its partial reorganization. During the research, it was taken as the main idea that the presented theoretical aspects related to the management of the crisis state of ISB will help to identify and overcome the reasons that prevent the restoration of these structures. Also, these aspects will make it possible to clarify general scientific approaches to the study of anti-crisis management issues.*

**Key words:** *crises, crisis management, integrated business structures.*

**Постановка проблеми.** У ситуаціях кризового управління в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ), ключовим аспектом є забезпечення стратегічної орієнтації. Розвиток учасників ІСБ, який не має чітко визначеної стратегії функціонування, відбувається еволюційним шляхом, тоді як керованість суб'єкта ІСБ за стратегічним планом передбачає революційний розвиток. Стратегія довгострокового розвитку повинна підлягати відповідній корекції, щоб уникнути кризових ситуацій в ІСБ, які виникають в результаті критичної несумісності між функціонуванням бізнес-структур та зовнішніми умовами. Гнучке стратегічне управління сприяє цілеспрямованому розвитку ІСБ, хоча періодично може виникати різного роду кризи.

Управління кризовими ситуаціями в плані стратегії інтегрованої системи управління бізнесом базується на створенні та використанні системи методів для попередньої діагностики ризиків банкрутства і механізмів фінансового відновлення, спрямованих на запобігання

банкрутству. Під час управління кризовими ситуаціями на підприємстві проводиться аналіз його фінансового та економічного стану, розробляються стратегічні напрями з фінансів, виробництва, торгівлі, маркетингу, інвестицій та управління ризиками. Антикризове управління також включає елементи виробничого менеджменту, контролінгу, податкової політики та забезпечення безпеки підприємства, що стає особливо актуальним у ситуаціях з конкурентною боротьбою і нестабільністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Внесок авторів у дослідження теорії і методології функціонування підприємств, бізнес-структур в умовах кризи було детально досліджено у працях таких авторів: Е. І. Альтман, Н. Р. Alnuaimi, І.А. Бланк, У. Бівер, І. Т. Балабанов, В.А. Забродський, М.О. Кизим, Є.М. Коротков, О.Є. Кузьмін, М.С. Пушкар, Л.О. Сухарєва, Р.І. Сміт, А.В. Череп (методи і доміанти антикризового управління) [1; 2; 3; 6], Л. Бартон, М. Портер, О.М. Тридід, З.Є. Шершньова (стратегії розвитку підприємства в умовах кризи) [2; 4], М.І. Звєряков, М.І. Карлін, Т.А. Заяць, А.М. Поддєрьогін, А.А. Пересада, О.О. Терещенко (фінансово-кредитне забезпечення діяльності підприємства при порушенні його фінансової рівноваги) [3; 5] та інші. Обґрунтовані теоретико-методологічні підходи до управління кризовими явищами у бізнес-структурах є актуальними. Відтак подальші дослідження з розроблення відповідного теоретичного забезпечення запобіганню кризовим явищам, проведенню роботи як на рівні окремого суб'єкта, так і бізнес-структури в цілому є необхідними для відновлення економічних процесів в глобальному середовищі.

**Формулювання цілей статті.** Дослідження теоретичних основ і практичних аспектів управління кризовими явищами в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ) вимагає вирішення наступних завдань:

1. Аналіз теоретичних засад виникнення кризи в ІСБ, з огляду на фактор часу. Визначення та розгляд теоретичних моделей, що пояснюють, які фактори спричиняють кризу в ІСБ з урахуванням часового аспекту. В майбутньому, це допоможе розкрити динаміку кризових процесів та розробити ефективніші стратегії управління кризовими ситуаціями.

2. Формування переліку факторів, що призводять до кризових ситуацій в діяльності ІСБ для потреб антикризового управління: Спроба систематизувати різноманітні фактори, що можуть викликати кризу в ІСБ, для кращого розуміння та попередження таких ситуацій. Це може включати фінансові, стратегічні, організаційні та зовнішні чинники.

3. Визначення стратегій та політики управління кризовими явищами в ІСБ. Розробка конкретних напрямів та методів управління кризовими ситуаціями, які дозволять забезпечити стійкість та відновлення діяльності ІСБ в умовах кризи. Це може включати розробку антикризових планів, стратегій фінансового відновлення, управління ризиками та залучення зацікавлених сторін.

Виконання цих завдань сприятиме покращенню управління кризовими явищами в бізнесових структурах, а також забезпеченню їх стійкості та довгострокового успіху.

**Виклад основного матеріалу.** Кризи в інтегрованих структурах бізнесу можуть спостерігатися з певною регулярністю. Завдяки різноманітності видів криз і факторів впливу на них, тривалість життєвих циклів цих криз і ступінь їх інтенсивності можуть варіюватися. У цьому контексті, можуть бути затягнуті кризові процеси, які характеризуються тривалим циклом та повільним зростанням інтенсивності. У таких випадках кризи можуть починатися повільно і протягом тривалого періоду погіршуватися, що надає більше часу для реагування та вжиття необхідних заходів. А також можуть відбуватися раптові кризи, які виникають

несподівано, мають короткий тривалий цикл розвитку та високу інтенсивність. Вони можуть спричиняти серйозні труднощі та вимагати негайного реагування для уникнення серйозних наслідків. Зрозуміння цієї різноманітності кризових сценаріїв допомагає бізнесу підготуватися до можливих кризових ситуацій та розробити ефективні стратегії управління кризами в залежності від їхньої специфіки.

В дослідженні запропоновано виділяти три фази кризового стану суб'єктів ІСБ з урахуванням їх змісту, наслідків та необхідних заходів з їх ліквідації. Перша фаза - зниження розміру прибутку та рентабельності, показників ділової активності і ефективності капіталу та основних виробничих фондів одного з учасників ІСБ. Наслідком цього є погіршення фінансового стану даного учасника і можливе зниження результативності роботи ІСБ в цілому. Для вирішення проблеми, пов'язаної з кризовою ситуацією в бізнесі, можна використовувати комбінацію стратегічного (перегляд стратегії, реструктуризація, диверсифікація, залучення інвестицій) та тактичного (зниження витрат, зростання продуктивності, маркетингові заходи та ін.) управління. Друга фаза – виникнення збитковості виробництва, відсутність власних коштів і резервних фондів у суб'єкта ІСБ. Проблема недосягнення прибутковості можна вирішити шляхом добровільної реструктуризації підприємства, що включає стратегічне управління. Для стабілізації фінансового стану підприємства в кризовому стані необхідно вжити оперативних заходів, таких як продаж частини незавершеного виробництва, складських запасів і матеріалів за ціною, нижчою за їх собівартість, і знаходження фінансових ресурсів для проведення реструктуризації за рахунок прибуткових учасників ІСБ. У випадку відсутності таких заходів, криза перейде до третьої фази. Третя фаза - стан неплатоспроможності суб'єкта ІСБ. Учасник бізнес-структури досяг того критичного стану, коли немає коштів для фінансування хоча б скороченого відновлення та оплати за борговими зобов'язаннями. Виникає

загроза припинення виробництва та (або) банкрутства. Необхідні негайні заходи із відновлення платоспроможності суб'єкта ІСБ та підтримки виробничого процесу. Один із способів вирішення аналогічних проблем або запобігання їх виникненню полягає у використанні діагностики, включаючи оцінку коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними коштами, рівня ліквідності та можливість відновлення платоспроможності. Це допомагає виявити фактичну фінансову нездатність та при необхідності вжити заходів, таких як процедура банкрутства, для її подолання. Остання фаза представляє загрозу для кредиторів та інших учасників підприємства, які вклали свої вільні грошові кошти.

Враховуючи модель життєвого циклу Грейнера, розглянуто кризи, які можуть виникнути в інтегрованій структурі бізнесу з урахуванням фактору часу. Встановлено, що ІСБ представляє собою систему, оскільки складається із взаємозалежних елементів, зв'язків, відносин і становить їх цілісність. Така система може знаходитися в стійкому або нестійкому стані. Управління складними системами можна вважати антикризовим на всіх етапах функціонування та розвитку (табл. 1), також це система управлінських заходів і рішень з діагностики, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин у ІСБ, яка має охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, зокрема і його профілактику та запобігання у всіх учасників ІСБ.

Система управління кризовими ситуаціями в інтегрованих структурах бізнесу має такі характеристики, як гнучкість, адаптивність, здатність до диверсифікації і невідкладна реакція на ситуаційні зміни. Вона ефективно зможе використовувати ресурси всіх учасників ІСБ і неформальні методи управління. Ці характеристики виникають із завдань, які виконує діагностика, включаючи вчасне виявлення факторів і причин

наближення кризової ситуації, їх класифікацію та розробку необхідних заходів для реагування на неї.

Таблиця 1

**Оцінка діяльності ІСБ через визначення кризових ситуацій з урахуванням фактору часу**

Види криз	Період часу	Напрями розвитку ІСБ
Криза лідерства	<b>Новостворене ІСБ (1-3 роки)</b>	Розвиток за допомогою створення
Криза автономії		Розвиток за допомогою управління
Криза контролю		Розвиток за допомогою делегування повноважень
Криза бюрократії	<b>Функціонуюче ІСБ (понад 3 роки)</b>	Розвиток за допомогою координування
Криза синергії		Розвиток за допомогою співробітництва

Джерело: сформовано авторами в процесі дослідження

Досліджуючи причини, які зумовлюють процес управління кризовим явищем в ІСБ, авторами запропоновано класифікацію факторів виникнення кризової ситуації для оцінювання діяльності у групування (таблиця 2).

Встановлено, що фінансова стабілізація учасників ІСБ під час кризової ситуації може бути реалізована через наступні етапи:

Першим кроком є подолання неплатоспроможності учасників ІСБ. Серед найважливіших заходів є відновлення здатності вчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання, щоб уникнути банкрутства учасника ІСБ.

Після виконання першого етапу розпочинається процес відновлення фінансової стабільності учасників ІСБ.

**Пропоновані фактори виникнення кризової ситуації в діяльності ІСБ  
для антикризового управління**

<b>Фактори виникнення кризової ситуації в діяльності ІСБ</b>	
<b>Зовнішні</b>	<b>Внутрішні</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ нестабільні соціально-економічна, фінансово-економічна, податкова політика держави;</li><li>✓ негативні тенденції розвитку товарних, грошових, страхових, кредитних, фондових і валютних ринків;</li><li>✓ дискримінація щодо встановлення цільового порядку державної підтримки ІСБ з урахуванням того, наскільки їх діяльність відповідає пріоритетам промислової та соціальної політики країни;</li><li>✓ спад кон'юнктури в економіці в цілому;</li><li>✓ темп і розмір інфляції;</li><li>✓ посилення конкуренції в галузі та криза окремої галузі;</li><li>✓ політична нестабільність у країні місцезнаходження ІСБ або в країнах підприємств-постачальників сировини (споживачів продукції) та інші</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ проблеми внутрішнього регламентування діяльності ІСБ (оргструктури, регламенти);</li><li>✓ низька якість менеджменту та маркетингу;</li><li>✓ порушення процесу внутрігрупової взаємодії (розподіл прибутку, формування і використання фондів грошових коштів);</li><li>✓ негативні тенденції у саморегульвній системі ІСБ (інформаційне, організаційне і економічне регулювання);</li><li>✓ фінансово-кредитні учасники ІСБ не можуть ефективно мобілізувати, розподіляти і перерозподіляти тимчасово вільні грошові кошти всіх суб'єктів ІСБ;</li><li>✓ недосконалість інноваційної, інвестиційної, виробничо-господарської, фінансово-економічної, соціальної політики ІСБ;</li><li>✓ відсутність служб контролінгу в учасників ІСБ та інші</li></ul>

*Джерело:* сформовано авторами в процесі дослідження

Незважаючи на те, що неплатоспроможність може бути подолана швидко завдяки тимчасовим фінансовим заходам (наприклад, фінансова підтримка від інших фінансових суб'єктів або прибуткових учасників цієї групи), причини, що призводять до неплатоспроможності, можуть залишитися незмінними, якщо не буде відновлена стійка фінансова стабільність підприємства. Це допомагає уникнути загрози банкрутства не лише на короткий період, а й на тривалий. Для досягнення повної фінансової стабільності можуть бути використані заходи, такі як об'єднання капіталу та спільне проведення фінансових операцій з потужнішим банківським або страховим учасником в складі ІСБ.

Останній етап включає зміну фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту. Повна фінансова стабілізація досягається, коли учасник ІСБ забезпечує стабільне зменшення вартості використаного капіталу і постійний ріст своєї ринкової вартості. Для цього необхідно прискорити темпи економічного розвитку, вносячи певні зміни в фінансову стратегію ІСБ.

У цьому контексті вважаємо, що кожному етапу фінансової стабілізації ІСБ відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на оперативний, тактичний і стратегічний. Оперативний механізм фінансової стабілізації, заснований на принципі "відсікання зайвого" - це захисна реакція ІСБ на несприятливий фінансовий розвиток, яка позбавлена наступальних управлінських рішень. Тактичний механізм фінансової стабілізації, використовуючи окремі захисні заходи – це наступальна тактика, яка спрямована на зміну несприятливих тенденцій фінансового розвитку ІСБ. Стратегічний механізм фінансової стабілізації - це винятково наступальна стратегія фінансового розвитку ІСБ, яка підпорядковується меті прискорення всього економічного росту інтегрованих структур бізнесу.

Виділяємо наступні напрями управління кризовими явищами в ІСБ:

1. Систематичне проведення аналізу фінансового стану всіх учасників ІСБ з метою виявлення можливих ознак їхнього кризового розвитку. В рамках цього процесу виділяється спеціальна група об'єктів для спостереження, яка створює потенційне "кризове поле". Для аналізу показників цього "кризового поля" використовуються як звичайні, так і спеціальні методи. Контроль за цими показниками включається до системи моніторингу фінансової діяльності різних учасників ІСБ.

2. Визначення розмірів кризового стану учасників ІСБ. Масштаби кризового стану визначаються при виявленні значних відхилень від

нормальної фінансової діяльності, які виникають внаслідок фінансових стратегій та системи планових і нормативних фінансових показників.

3. Визначення факторів впливу на виникнення кризової ситуації в діяльності ІСБ. Розроблення політики антикризового управління повинна включати аналіз можливих зовнішніх та внутрішніх причин кризи в ІСБ, дослідження впливу окремих факторів на форми та розміри кризової діяльності кожного суб'єкта ІСБ.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** З метою розроблення теоретичних основ для вивчення виникнення кризових ситуацій в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ), враховуючи фактор часу, були вивчені теоретичні аспекти цього процесу. На основі дослідження визначено напрями політики управління кризовими явищами в ІСБ.

Обґрунтовані теоретичні аспекти управління кризовим станом ІСБ будуть використані в подальших дослідженнях, спрямованих на розробку теорії кризових явищ, їх виникнення, розвитку та методичного забезпечення. Крім того, вони стануть основою для практичного інструментарію, який включатиме діагностику загроз кризи та банкрутства, оцінку наслідків антикризових заходів і формування антикризових програм ІСБ. Також вони будуть використані для організації контролю за реалізацією цих програм.

### **Література**

1. Alnuaimi H. R. Risk management of emergencies of business structures in the context of global informatization // International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2021. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7487>
2. Бондарчук М. К., Волошин О. П. Виявлення і ранжирування причин кризових ситуацій в системі фінансового менеджменту

транснаціональних корпорацій // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9084>

3. Bondarchuk M. K., Druhov O. O., Voloshyn O. P. Research On The Problematics Of Anti-Crisis Innovations Financing In Business Structures. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2017. Vol. 2, No 23. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121394>
4. Пономаренко В.Є., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Х. : Видавничий Дім „ІНЖЕК”, 2003. 328 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове управління фінансами підприємств: автореф. дис ... докт. екон. наук: 08.04.01. Київський національний економічний університет. Київ, 2005.
6. Череп А. В., Калюжна Ю. В. Управління ризиками промислових підприємств на антикризових засадах : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2017. 200 с.

### **References**

1. Alnuaimi H. R. Risk management of emergencies of business structures in the context of global informatization // International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2021. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7487>
2. Bondarchuk M. K., Voloshyn O. P. Vyivlennia i ranzhyruvannia prychn kryzovykh situatsii v systemi finansovoho menedzhmentu transnatsionalnykh korporatsii // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriiia: "Ekonomichni nauky". 2023. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9084>
3. Bondarchuk M. K., Druhov O. O., Voloshyn O. P. Research On The Problematics Of Anti-Crisis Innovations Financing In Business

- Structures. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2017. Vol. 2, No 23. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121394>
4. Ponomarenko V.Ie., Trydid O.M., Kyzym M.O. Stratehiiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy: Monohrafiia. Kh. : Vydavnychiy Dim „INZhEK”, 2003. 328 s.
  5. Tereshchenko O.O. Antykryzove upravlinnia finansamy pidpriemstv: avto-ref. dys ... dokt. ekon. nauk: 08.04.01. Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Kyiv, 2005.
  6. Cherep A. V., Kaliuzhna Yu. V. Upravlinnia ryzykamy promyslovykh pidpriemstv na antykryzovykh zasadakh : monohrafiia. Zaporizhzhia : Zaporizkyi natsionalnyi universytet, 2017. 200 s.