

УДК: 336+338.9+658.01

Марія Бондарчук

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

Mariia.K.Bondarchuk@lpnu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4624-0734

Наталія Синютка

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

Nataliia.H.Syniutka@lpnu.ua
ORCID: 0000-0002-4294-2149

Юрій Ющик

аспірант кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ORCID: 0000-0003-4482-2201

ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ КРИЗИ

Mariia Bondarchuk

Sc.D. in Economics, Professor,
Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine

Nataliya Synyutka

PhD in Economics, Associate Professor,
Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine

Yuriy Yushchuk

Postgraduate student of the Department of Finance,
Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine

FUNCTIONING OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES IN TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF CRISIS

Анотація. У статті досліджено закономірності функціонування та розвитку інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) у межах територіальних громад в умовах кризових ситуацій. Обґрунтовано необхідність антикризового управління, яке забезпечує фінансову стабільність підприємств та їхню здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім дестабілізуючим чинникам. Виокремлено основні закономірності розвитку ІСБ: закон синергії, закон усталеності (самозбереження) та закон стратегічного розвитку. Розглянуто особливості їх прояву у кризових умовах та можливості практичного застосування для підвищення фінансової стійкості бізнес-структур. Проаналізовано механізми фінансової стабілізації (оперативний, тактичний, стратегічний) як інструменти реагування на кризові явища. Отримані результати

можуть бути використані для вдосконалення системи раннього попередження та реагування на кризові ситуації, а також формування ефективної інноваційної та інвестиційної політики ІСБ територіальних громад.

Ключові слова: інтегрована структура бізнесу, територіальна громада, криза, антикризове управління, закони розвитку.

Abstract. *The article examines the regularities of functioning and development of integrated business structures (IBS) within territorial communities in crisis situations. The need for anti-crisis management arises not only under conditions of stable economic development of such groups, but also during structural changes caused by global economic and scientific and technological trends. In this case, assessing the activities of the IBS by determining the probability of crisis situations taking into account the basic patterns of development is of particular importance.*

The necessity of anti-crisis management, which ensures the financial stability of enterprises and their ability to counteract internal and external destabilizing factors, is substantiated. The main laws of the development of IBS are identified: the law of synergy, the law of stability (self-preservation), and the law of strategic development. The peculiarities of their manifestation in crisis conditions and the possibilities of practical application to increase the financial stability of business structures are considered.

Financial stabilization mechanisms (operational, tactical, strategic) as tools for responding to crisis phenomena are analyzed. The results obtained can be used to improve the system of early warning and response to crisis situations, as well as to form an effective innovation and investment policy of the financial sector of territorial communities.

In order to develop the relevant theoretical principles of anti-crisis management of the integrated business structures, the main patterns of functioning and development of the integrated business structures of a territorial community in the event of a crisis situation are substantiated.

The substantiated theoretical aspects of the crisis management policy of the IBS will be used in further research on the development of an appropriate theoretical basis – the theory of crisis phenomena, their emergence, development, methodological support, as well as the implementation of this work both at the IBS level and the territorial community as a whole.

Key words: *integrated business structure, territorial community, crisis, anti-crisis management, development laws.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими завданнями. Встановлено, що інтегровані структури бізнесу (ІСБ) у межах територіальних громад виступають економічними суб'єктами і зосереджують значні фінансові ресурси для реалізації своєї діяльності. Це дає можливість забезпечувати неплатоспроможні підприємства необхідними коштами для проведення санаційних заходів. Відповідно, потреба в антикризовому управлінні виникає не лише за умов стабільного економічного розвитку таких угруповань, а й під час структурних змін, зумовлених глобальними економічними та науково-технологічними тенденціями. При цьому особливого значення набуває оцінювання діяльності ІСБ шляхом визначення ймовірності виникнення кризових ситуацій з урахуванням основних закономірностей розвитку.

Аналізуючи проблеми практичного застосування сучасних методичних розробок щодо антикризового управління інтегрованими структурами бізнесу слід зазначити, що особливу актуальність здобувають основні закономірності функціонування і розвитку ІСБ в умовах кризи (закон синергії, закон самозбереження (усталеності), закон стратегічного розвитку), методи оцінки і діагностики фінансової стійкості підприємств, методи моніторингу і контролінгу суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і методології функціонування підприємства в умовах кризи було досліджено у працях таких авторів: Е. Альтман, І. Бланк, У. Бівер, І. Балабанов, О. Богданов, В. Василенко, В. Забродський, М. Кизим, Є. Коротков, О. Кузьмін, М. Пушкар, Л. Сухарева, Р. Сміт (методи і доміанти антикризового управління) і Л. Бартон, М. Портер, О. Тридід, З. Шершньова (стратегії розвитку підприємства в умовах кризи). Відтак розвиток інтегрованих бізнесових систем вимагає своїх закономірностей розвитку, своєї системи зміцнення життєвих циклів та здатності опору руйнівним силам внутрішнього і зовнішнього середовища з метою забезпечення реалізації ефективної інноваційної та інвестиційної політики ІСБ шляхом антикризового управління.

Формулювання мети дослідження. Дослідження закономірностей функціонування і розвитку інтегрованих структур бізнесу територіальної громади в умовах виникнення кризових ситуацій зумовлює постановку таких задач: обґрунтувати основні закономірності функціонування і розвитку ІСБ; окреслити напрями оцінювання діяльності ІСБ через визначення ймовірності виникнення кризових ситуацій з урахуванням основних закономірностей розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основні положення теорії антикризового управління ґрунтуються на тому, що забезпечити стабільне фінансове управління надзвичайно складно, оскільки фінансова рівновага як окремого підприємства, так і бізнес-структур у цілому є динамічною та схильною до змін. Її коливання можливе на будь-якому етапі економічного розвитку як природна реакція на внутрішні та зовнішні фактори господарської діяльності. Одні з цих чинників зміцнюють конкурентоспроможність і ринкову вартість підприємства, тоді як інші спричиняють кризові прояви у його фінансовому стані. Отже, постає потреба у постійному моніторингу таких умов, що зумовлює готовність фінансових менеджерів усіх учасників бізнес-структур до можливих порушень фінансової рівноваги на різних етапах економічного розвитку.

Серед основних закономірностей розвитку інтегрованих структур бізнесу відокремлюють: закон синергії, закон усталеності (самозбереження) та закон стратегічного розвитку. Розглянемо їх докладніше з урахуванням можливості потрапляння суб'єкта ІСБ у кризові ситуації.

Відповідно до закону синергії для будь-якої ІСБ існує такий набір елементів, при якому її потенціал значно більший або значно менший, ніж потенціал окремих елементів. Тобто закон синергії відображає наявність системного ефекту, коли система з простої суми елементів переходить до дійсно системи, що має нову якість. Важливою особливістю синергічного підходу є те, що в період еволюційного розвитку ІСБ з добре передбачуваними лінійними змінами, що підводять у підсумку інтегроване угруповання до деякого нестійкого критичного стану, а вихід з критичного стану має відбуватися одномоментно, стрибкоподібно. Тобто, перехід ІСБ у новий стійкий стан є неоднозначним і розвиток інтегрованої структури має принципово непередбачений характер.

Синергія може забезпечити територіальній громаді, зокрема і ІСБ позитивну чисту вартість поглинання (net acquisition value, NAV):

$$NAV = V_{AB} - [V_A + V_B] - P - E, \quad (1)$$

де: V_{AB} = об'єднана вартість двох компаній; V_B = ринкова вартість акцій компанії В; P = премія, виплачена за компанію В; E = витрати процесу поглинання; V_A = оцінка компанією А своєї власної вартості.

Перетворивши рівність 1, одержуємо:

$$NAV = [V_{AB} - (V_A + V_B)] - (P + E). \quad (2)$$

Значення в квадратних дужках являє собою ефект синергізму.

Враховуючи модель життєвого циклу Грейнера, розглянемо кризи, які можуть виникнути у інтегрованій структурі бізнесу з урахуванням фактору часу. ІСБ являє собою систему, оскільки складається із взаємозалежних елементів, зв'язків, відносин і становить їх цілісність. Така система може знаходитися в стійкому або нестійкому стані територіальної громади. Управління ІСБ можна вважати антикризовим на всіх етапах функціонування та розвитку, 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.

Згідно з законом усталеності (самозбереження) кожна інтегрована структура бізнесу в територіальній громаді намагається до самозбереження шляхом використання усього свого потенціалу (економічного, виробничого, соціального тощо). Закон можна виразити формулою:

$$\sum_{i=1}^n R_i > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}) \quad (3)$$

де R_i – потенціал ІСБ, що визначається її ресурсами в i -й області (наприклад, фінанси, технологія тощо); V_{1i} – потенціал зовнішнього дестабілізуючого впливу; V_{2i} – потенціал внутрішнього дестабілізуючого впливу.

З виразу (3) випливає, що потенціал розбудови ІСБ має бути більший за дестабілізуючі фактори.

З закону усталеності випливає декілька типів стратегічної поведінки інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) територіальної громади в умовах нестійкого ринкового середовища. Перший тип передбачає збільшення внутрішніх ресурсів ІСБ незалежно від умов зовнішнього середовища, що дозволяє бізнес-структурам підтримувати внутрішню стабільність і готовність до будь-яких несприятливих змін ринку. Такий підхід орієнтований на зміцнення фінансової, кадрової та технологічної бази ІСБ і забезпечує певну автономність у прийнятті управлінських рішень, навіть коли зовнішні умови є невизначеними або мінливими. Другий тип стратегічної поведінки полягає у підвищенні ресурсів ІСБ на величину, достатню для адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища. Ця стратегія передбачає активне моніторування ринкових та економічних факторів, прогнозування можливих ризиків і своєчасне коригування внутрішніх ресурсів – фінансових, матеріальних і кадрових – відповідно до змін кон'юнктури. Такий підхід дозволяє ІСБ бути гнучкими, адаптивними і конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку. Третій тип поведінки зосереджується на зменшенні або повному усуненні внутрішніх дестабілізуючих факторів, таких як конфлікти між співробітниками, слабкий менеджмент, старіння персоналу або недосконалі технологічні процеси. Усунення цих факторів сприяє зміцненню організаційної культури, підвищенню ефективності управління та створенню умов для стабільного розвитку ІСБ, навіть коли зовнішнє середовище є нестійким і непередбачуваним. Нарешті, четвертий тип стратегічної поведінки передбачає комплексне управління, що поєднує пропорційне збільшення ресурсів ІСБ із одночасним зменшенням внутрішніх дестабілізуючих факторів. Комплексний підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності ІСБ, зміцненню їхньої економічної стійкості та підготовці до подолання кризових ситуацій у межах територіальної громади.

Наслідком прояву закону усталеності є відносний коефіцієнт (УР) оцінки рівня самозбереження:

$$УР = (C - P) * 100 / C \quad (4)$$

де C – потенціал створення, P – потенціал деструктуризації.

Діапазон, в якому знаходиться значення коефіцієнту $УР$, характеризує рівень стабільності ІСБ в ринкових умовах.

Недотримання нерівності (3) та вхід рівня самозбереження у негативний діапазон примушує ІСБ докладати зусилля на отримання стабільності та нарощування потенціалу.

Закон розвитку. Механізм дії цього закону лежить в основі проходження ІСБ всіх етапів життєвого циклу. На кожній стадії свого розвитку ІСБ у територіальній громаді намагається набрати максимальний потенціал, що дорівнює сумі всіх ресурсів структури, причому потенціал кожного попереднього етапу впливає на наступний етап, тобто це має вигляд:

$$R_j = \sum (R_{ij} * K_{j-1}) \rightarrow \max \quad (5)$$

де R_j – потенціал ІСБ на j -му етапі її життєвого циклу; R_{ij} – сума i -х ресурсів ІСБ на j -му етапі життєвого циклу; K_{j-1} – коефіцієнт впливу попереднього етапу на наступний.

Механізм дії закону виявляється в характері розвитку: прогресивному, регресивному, революційному та еволюційному. Згідно дії закону розвитку потенціал ІСБ має властивості інерції, еластичності та безперервності стабілізації. Прояв інерції – у спізненні реакції на зміну. Вона може бути підсилена внаслідок опору змінам (закон усталеності) і визначається часом спізнення реакції потенціалу. Еластичні ІСБ швидко реагують на зміну вимог ринку.

У ході дослідження встановлено, що здатність підприємства адекватно реагувати на прояви кризових явищ на кожному етапі фінансової стабілізації бізнес-структур забезпечується відповідними механізмами. У практиці фінансового менеджменту їх прийнято класифікувати як оперативний, тактичний і стратегічний.

– оперативний механізм фінансової стабілізації ґрунтується на принципі «відсікання зайвого» і виконує захисну функцію у відповідь на несприятливу фінансову ситуацію. Він не передбачає активних управлінських дій, а зосереджується на таких заходах, як усунення збитків, пошук внутрішніх резервів, залучення фахівців, кадрові зміни чи співпраця з кредиторами;

– тактичний механізм є наступальною тактикою, що спрямована на подолання негативних фінансових тенденцій у розвитку бізнес-структур. При цьому можуть застосовуватися й окремі елементи захисних заходів;

– стратегічний механізм виступає як довгострокова наступальна стратегія, орієнтована на прискорення економічного зростання об'єднань підприємств. Він включає перегляд чинних стратегій, аналіз і оцінку стану бізнес-структур, удосконалення науково-технічного та управлінського потенціалу, формування інноваційної політики, оптимізацію фінансово-кредитної та кадрової політики, а також розроблення бізнес-планів учасників із урахуванням нових заходів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. З метою розроблення відповідних теоретичних засад антикризового управління інтегрованими структурами бізнесу (ІСБ) обґрунтовано основні закономірності їх функціонування та розвитку в межах територіальної громади за умов виникнення кризових ситуацій. Дослідження цих закономірностей

дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на стабільність і ефективність роботи ІСБ, а також сприяє формуванню науково обґрунтованих стратегій управління кризами, які враховують як внутрішні особливості окремих суб'єктів господарювання, так і зовнішні економічні та соціальні умови розвитку територіальної громади.

Обґрунтовані теоретичні аспекти політики управління кризовим станом ІСБ мають стати основою для подальших досліджень у напрямі формування цілісного теоретичного підґрунтя – так званої теорії кризових явищ. Ця теорія передбачає всебічне вивчення механізмів виникнення криз, закономірностей їх розвитку, методичного забезпечення антикризових заходів, а також практичного впровадження цих заходів як на рівні окремих ІСБ, так і територіальної громади в цілому.

Водночас застосування цих теоретичних засад дає змогу не лише прогнозувати можливі кризові ситуації, а й розробляти ефективні моделі їх попередження та подолання, що сприяє підвищенню економічної стійкості бізнес-структур і забезпеченню соціально-економічного розвитку громади загалом. Крім того, системний підхід до антикризового управління дозволяє інтегрувати управлінські рішення різного рівня, оптимізувати ресурси та посилити взаємодію між суб'єктами господарювання й органами місцевого самоврядування, що є критично важливим для підтримання балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук М., Паранчук С., Червінська О., Вишницький Н. Потреба системи раннього попередження і реагування в антикризовому управлінні бізнес-структур. *Scientific research of the XXI century*. Volume 1: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, Los Angeles: GS publishing service, 2021. 430 p. DOI: 10.51587/9781-7364-13302-2021-001
2. Побурко О. Я., Синютка Н. Г., Ющик Ю. В. Фінансування інвестицій територіальної громади через залучення коштів міжнародних фінансових організацій. *Інтернаука*. Серія: Економічні науки. 2024. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9538>
3. Бондарчук М. К., Волошин О. П., Скоропад І. С., Червінська О. С. Побудова системи оцінювання ризиків для антикризового управління територіальних громад. *Інтернаука*. Серія: Економічні науки. 2021. №2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6937>.

References:

1. Bondarchuk, M., Paranchuk, S., Chervinska, O., & Vishnytskyi, N. (2021). The need for an early warning and response system in anti-crisis management of business structures. *Scientific research of the XXI century*. Volume 1: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, Los Angeles: GS publishing service. Available at: DOI : 10.51587/9781-7364-13302-2021-001
2. Poburko, O. Ya., Synyutka, N. G., & Yushchuk, Y. V. (2024). Financing of investments of the territorial community through attracting funds from international financial organizations. *Internauka*, Series: Economic Sciences, 1. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9538>
3. Bondarchuk, M. K., Voloshyn, O. P., Skoropad, I. S., & Chervinska, O. S. (2021). Building a risk assessment system for anti-crisis management of territorial communities. *Internauka*, Series: Economic Sciences, 2. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6937>