

Список використаних джерел:

1. Крупельницька І. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. №3 (03). С. 50-53.
2. Тітяєв В. Тенденції у проектуванні бізнес-систем нового покоління / В. Тітяєв, Т. Дівенок // Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Харків, 2015. С. 33-34.
3. Замазій О. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 1(63). С. 243-245.
4. Войнаренко М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4(9). С. 49-51.
5. Світлична Т. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування та його зв'язку з управлінням ризиками діяльності підприємств. *Молодий вчений*. 2014. № 11(14). С. 101-104.
6. Велешук С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>

## **ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАХОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Н. М. ТЮРИНА, канд. екон. наук

Т. В. НАЗАРЧУК, канд. екон. наук

Н. С. КАРВАЦКА, канд. екон. наук

*Хмельницький національний університет*

У діяльності бізнес-структур кризи мають місце і це незаперечний факт. Вони можуть бути різними за видами, стадіями розвитку, чинниками і наслідками впливу на об'єкт управління. Попередньо невідомо скільки криза триватиме, немає впевненості, що вдасться її пережити без негативних наслідків для бізнесу. Проблема бізнес-структури, що потрапила у кризу, полягає у тому, що там де раніше була впевненість у майбутньому - наразі жорстка невизначеність. Кризу можна розглядати як ситуацію, коли всі минулі

напрацювання, підходи, відносини, моделі розвитку, у кращому випадку, не дають очікуваного результату, а у гіршому - призводять до системних проблем.

Для бізнес-структури, що потрапила у кризу, необхідно створити умови для вироблення швидких та ефективних антикризових управлінських рішень, забезпечити точне і, водночас, гнучке їх виконання. Зрозуміло, що усе це є очевидним, але виконати його багатьом компаніям якраз складно. Під час кризи необхідна адекватна умовам модель поведінки керівника та підлеглих. Під час кризи саме керівники (або власники компанії) найчастіше роблять низку невірних та не професійних дій, а поведінка підлеглих не завжди відповідає очікуванням керівників.

Кризи зовнішнього впливу виявляють усі проблеми, що були отримані в більш успішний період діяльності, активізують негативну дію їх на бізнес. Так бізнес-структури у процесі свого розвитку накопичували певні не вирішені проблеми та відтермінували їх вирішення на майбутній період. У звичайних умовах діяльності ці проблеми могли негативно впливати на значення показників результативності діяльності, знижувати ефективність управління, але в кризовій ситуації - можуть загрожувати існуванню бізнесу.

Як виникають проблеми? Розрізняють таке поняття як відкладені для вирішення питання. Для цього необхідно розібратись чому виникає «вузьке місце», це випадковість чи закономірність, внаслідок чого воно виникає, як зменшити ймовірність повторного виникнення. Дуже часто щоб розібратись у ситуації – наразі не вистачає часу і, головне, серйозної загрози бізнесу у поточному періоді це не спричиняє. Тобто у процесі поточної діяльності у бізнес-структурі накопичуються певні проблеми, а під час кризи - різко загострюються. Для вирішення раніше створених проблем та проблем, спровокованих кризою, необхідно виробити послідовність вірних управлінських рішень, забезпечити їх реалізацію, іншими словами - бізнес-структурі необхідно розробити антикризовий план.

Такий план має враховувати як можливі зміни поведінки бізнес-компанії на ринку, так і зміни у самій системі управління. Якщо план

відсутній, немає готовності його виконувати та змінювати свою поведінку в умовах невизначеності - від рішучих дій керівництва не слід очікувати позитивного результату, навіть за умови мобілізації персоналу компанії.

Попередні дослідження теоретичних та практичних напрацювань щодо управління бізнесом в умовах кризи дозволяють нам визначити першочергові заходи, які необхідно провести топ-менеджменту компанії на протидію кризовій ситуації. На нашу думку, ці заходи мають передувати процесу розроблення антикризового плану виходу з кризи і до них ми відносимо такі:

1. Об'єктивно оцінити реальну ситуацію, що передбачає: визначення виду, стадії кризи, причин її виникнення; виконання діагностики фінансового стану бізнес-структури; ознайомлення з відповідним нормативним законодавством; обґрунтування вибору вірного фокусу для комплексу антикризових дій, актуальних для конкретного бізнесу.

2. Створити антикризову команду та антикризовий штаб, розробити та впровадити систему антикризового управління бізнес-структурою для забезпечення виходу з кризи та відновлення сталого розвитку бізнесу.

3. Пропрацювати питання щодо розробки антикризової стратегії, а саме: вибір моделі управління та визначення можливої застороги впровадження «реактивної» моделі управління в кризових умовах; розробку оптимальних рішень з врахуванням супутніх наслідків; забезпечення гнучкості стратегії в умовах невизначеності, врахування можливих помилок, що можуть перешкодити до її впровадження; визначення межі довіри власній інтуїції.

4. Чітко визначити функціональні обов'язки керівників та підлеглих в кризових умовах, оцінити фактори, що впливають на їх поведінку, розробити варіанти різних сценаріїв поведінки працівників і визначити заходи впливу, пропрацювати варіант можливої віддаленої роботи для підлеглих. Також важливими в кризових умовах є питання мотивації співробітників, методи їх підтримки та «розумні» інструменти впливу на дисципліну праці .

5. Розібратись з фінансовим механізмом підприємства шляхом проведення: аналізу джерел доходів та напрямів витрат; пошуку шляхів

зниження витрат; оптимізації співвідношення доходів та витрат, дебіторської та кредиторської заборгованостей; оптимізації величини та вчасної оплати праці працівникам.

6. Дослідити систему управління бізнесом, визначити проблеми та шляхи їх усунення; передбачити можливі конфліктні ситуації між підлеглими та керівниками, серед керівного складу компанії тощо, розробити заходи щодо їх локалізації. Удосконалити організаційну структуру управління бізнес-структурою для забезпечення координації злагодженої командної роботи в кризових умовах.

7. Проаналізувати бізнес-оточення компанії, поведінку партнерів та постачальників бізнесу, виявити та оцінити нові «ланцюжки впливу» на ринку, вивчити та врахувати у збутовій діяльності тенденції зміни критеріїв формування попиту.

8. Пропрацювати питання ризиків антикризового управління: виявити, дослідити та оцінити ризики (зовнішні і внутрішні, глобальні та локальні); розробити та впровадити дії щодо зменшення ймовірності настання, зниження ступеня впливу ризиків.

9. Провести аналіз конкурентного середовища в кризових умовах: збір інформації, аналіз, ранжування, прогноз дій, розробка та впровадження заходів протидії конкурентним перевагам інших учасників.

10. Виконати аналіз клієнтської бази: оцінка значущості та платоспроможності, методи роботи, логіка взаємодії, взаємовигода у бізнесі тощо.

11. Провести аудит товарного портфелю: обґрунтований підхід щодо формування асортименту (виробничої програми), оновлення або фокусування на найбільш прибуткових видах діяльності (видах продукції), уникнення надмірного ризику тощо.

12. Визначити антикризові акценти управління продажами: впровадження комплексу заходів для протидії спаду їх обсягів та зростання в майбутньому; забезпечення окупності інвестицій у збутову діяльність.

13. Провести реінжиніринг бізнес-процесів: виявлення проблеми організації та доцільність виконання окремих бізнес-процесів, типові їх помилки; за економічної доцільності – виконати перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування, зміни умов ведення бізнесу для отримання додаткових конкурентних переваг тощо.

Для черговості виконання, перерахованих вище управлінських дій, краще обирати послідовно-паралельний підхід. Ці заходи мають стати базовим підґрунтям та вхідною інформацією для розробки розділів антикризового плану, вихідною інформацією якого будуть економічно обґрунтовані шляхи виходу бізнес-структури із кризи.

## **БІЗНЕС-ПЛАН ЯК РЕЗУЛЬТАТ КРЕАТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

О. С. МАКОВОЗ, д-р екон. наук

Г. О. ГАЙДУК

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

У сучасних умовах господарювання жодне підприємство не милить свого успішного функціонування без розробки бізнес-плану. У загальному уявленні бізнес-план – це стратегічний документ, що розробляється в процесі планування для оцінки ризиків і наявних ресурсів, опису можливих сценарії розвитку і прогнозу вірогідність успішності підприємства. Сьогодні, в умовах модернізації економічних відносин, гострої нестачі ресурсів, в епоху Індустрії 4.0 бізнес-план є одним з найважливіших елементів оцінки креативності підприємства. Креативність в діяльності підприємства складається в формуванні бачення ідеї, як реального бізнес-проекту на ринку, з розробкою бізнес-плану, що служить системою прогнозування сильних і слабких сторін