

**Грабовська Ірина Василівна**

старший викладач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький

## **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ**

На сучасному етапі розвитку економіки України, коли підприємства і організації функціонують в умовах загострення кризових явищ, економічної та політичної нестабільності, великого значення набуває впровадження раціональних та ефективних форм і методів управління бізнесом. Основною задачею бізнес-адміністрування на підприємстві є можливість оцінки і контрольованості параметрів діяльності всіх учасників господарських процесів в організації, оперативність реакції на зміни зовнішніх параметрів функціонування бізнесу. Розуміння сутності та принципів бізнес-адміністрування організацій в ринкових умовах стає важливим інструментом управління бізнесом в умовах нестабільного конкурентного бізнес-середовища.

Поряд з тим, жодне сучасне підприємство, галузь чи регіон не в змозі працювати стабільно й ефективно без залучення усіх можливих механізмів антикризового управління. Нинішня криза стала масштабним потрясінням. Бізнес зіткнувся із безпрецедентною ситуацією. Україна має одночасно конфлікт на Донбасі, політичну нестабільність та пандемію COVID-19. Кризи – і локальна, і глобальна одночасно.

В дослідженні, яке проведено LvBS (Львівська бізнес-школа УКУ) з 30 квітня по 10 травня 2020 року з ціллю отримати дані та проаналізувати досвід управління бізнесом українських підприємців та менеджерів під час економічної кризи [1], 71,66% учасників онлайн-опитування – це особи, які займаються управлінням бізнесу та ухвалюють стратегічні рішення. Важливо, що серед 261 учасників опитування майже 84% розглядає кризу як можливість для їхнього бізнесу. Домінуючою нагодою такі респонденти назвали навчання та отримання нових навичок в умовах кризи (87,59% вже це роблять, а 10%

планують використовувати кризу для навчання найближчим часом). На другому місці – нагода оцінити ефективність бізнесу і зрозуміти, де бізнес неефективний (68,31% це вже роблять, 23,24% – планують). Замикає лідерські позиції нагода змінити бізнес-моделі (майже 64% опитаних вже їх змінюють, і 30,54% – планують). Саме знання та навички є основним пріоритетом для бізнесу в плані підготовки до наступних можливих криз. Відповідаючи на питання «Що б ви хотіли змінити у бізнесі, щоб краще підготуватися до наступної кризи?» майже 57% опитаних на перше місце поставили варіант «Навчитися швидко знаходити нові бізнес-моделі та виводити нові продукти/послуги», а далі за важливістю є бажання «отримати більше знань та краще підготувати персонал» (таку опцію як пріоритетну відзначило майже 52% респондентів) та плани покращити фінансову дисципліну й забезпечити резерв (пріоритет для 50%) [1].

Серед проблем бізнесу після входження в період карантину найбільш болючим ударом кризи для майже половини опитаного бізнесу став відтік клієнтів (43,59%), а на другому місці – зупинка інвестицій (13,33%).

Цікавими є відповіді щодо антикризових рішень у бізнесі. Понад половина опитаних (55%) зазначили, що основним антикризовим кроком у їхньому бізнесі стало скорочення витрат на персонал (відпустки, зменшення окладів тощо). Водночас, 43% підприємців протидіють кризі відкриттям нових можливостей (нові бізнес-моделі, продукти, ринки). Серед основних «антикризових» рішень – скорочення видатків на інші види діяльності (реклама, участь в подіях тощо) [1].

Отже, в сучасних умовах функціонування поряд з дослідженням причин виникнення та наслідків кризових явищ актуальною стає розробка пропозицій щодо їх запобігання та усунення, успішне впровадження яких дасть можливість бізнесовим структурам подолати негативні наслідки кризових явищ та отримати нові перспективи розвитку. Важливо спрямовувати зусилля і ресурси організації тільки на ті проблеми, які знаходяться в зоні контролю керівництва фірми, сконцентруватися на діях, які потрібно робити в бізнесі точково і оперативно:

– управління ліквідністю. В умовах непередбачуваності необхідно перейти на управління ліквідністю. В іншому випадку керівництво підприємства не зможе приймати адекватні управлінські рішення, адже у кризових ситуаціях потрібно розуміти реальний баланс між «вхідними» та «вихідними» грошовими потоками. Фірма може бути прибутковою з «бухгалтерської» точки зору, але не мати достатнього запасу ліквідності;

– компенсація вхідного грошового потоку. Потрібно сфокусувати увагу на альтернативних можливостях максимальної компенсації вхідного грошового потоку (домовленість з постачальниками щодо можливості відстрочення оплати, пошук способів прискорення оборотності запасів). З іншого боку, необхідно спробувати мінімізувати і привести у відповідність з вхідним грошовим потоком витрати підприємства;

– створення антикризового штабу. Оптимальний склад антикризового штабу – це представники ключових бізнес-функцій (основні напрями: персонал, інфраструктура, клієнти, захист бізнесу). Особливу увагу слід приділяти соціальному захисту працівників компанії та забезпеченню безперебійного функціонування ключових функцій персоналу. Другий напрямок – прискорення реалізації рішення щодо переведення з оффлайн в он-лайн формат роботи. Антикризовий штаб повинен мобілізувати роботу щодо управління відносинами з клієнтами. Безпеку бізнесу забезпечує моніторинг грошових потоків, переговори з кредиторами, координація всіх стейкхолдерів. Очолювати такий штаб повинен CEO або CFO. Якщо компанія назначає іншого керівника, то такий менеджер повинен повністю фокусуватися на антикризовому менеджменті;

– антикризовий план, який повинен включати забезпечення безперебійного функціонування бізнесу та доступну ліквідність, реструктуризацію зобов'язань перед кредиторами, безперервність поставок, виробничу та ІТ безпеку.

### **Література**

1. Результати дослідження «Бізнес під час кризи» [+ інфографіка]. URL: <https://lvbs.com.ua/news/rezultaty-doslidzhennya-biznes-pid-chas-kryzy-infografika/> (дата звернення: 17.03.2021).