

Ерфан В.Й., Міца В.В., Ваш Г.Г.

## УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

*У статті автори розкривають сучасну поведінку менеджера, який повинен чітко орієнтуватися у складних умовах ринкової економіки, володіти знаннями щодо створення, організації та функціонування бізнесу, аналізу ринку, розробки стратегії розвитку окремого суб'єкта господарювання. Використовуючи власні компетентності, гнучкість мислення, розуміння ситуації, вміння приймати обґрунтовані рішення, менеджер повинен сприяти успіху суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі під час війни, на своєму "полі бою", утвердженню його позицій на ринку, втіленню нових ідей та реалізації стратегій.*

*Ключові слова: управління, управлінські рішення, бізнес-планування, бізнес-процеси, стратегія, методологія, економіка, еко-система.*

**Постановка проблеми.** Необхідність системного підходу (бізнес-планування) для управління підприємством (ведення бізнесу) можна зрозуміти, розглянувши два аспекти роботи менеджера в умовах війни. По-перше, він має прагнути домогтися сумарної ефективності роботи своїх підрозділів організації і забезпечити, щоб особисті інтереси якого-небудь одного підрозділу організації не зашкодили загальному успіху (меті). По-друге, він повинен домагатися розвитку в умовах організаційного середовища, яке завжди створює суперечки один одному за відсутності логістики.

Отож, основними його інструментами є: стратегія, методологія і економіка – взаємопов'язані елементи однієї загальної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В основному, проблематиці прийняття управлінських рішень приділено багато вітчизняної і закордонної літератури. Загалом вклад у вивчення та проблематику управлінських рішень внесли А.Андрейчиков та А.Гінзбург, Л.Євланов та О.Ларичев, Б.Литвак та Ю.Учи-

тель, та багато інших [1].

Науковцями досліджена сутність, задачі, предмет та функції управлінських рішень, визначена конкретика управлінських рішень в системі управління компаніями як вцілому, так і з врахуванням самої специфіки менеджменту. А також, недостатньо висвітленими залишаються питання поняття визначення управлінських рішень, їх аспектів в системі управління бізнес-процесами та бізнесом вцілому під час війни

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні функціональності управлінських підходів, їх взаємозумовленості й взаємодоповнюваності в процесі діяльності все ще господарюючого суб'єкта. Суть економічної проблеми полягає в тому, щоб обрати таку стратегію, яка буде найбільш ефективною, тобто дасть можливість прийняти максимально окупне рішення поставленої задачі при наявних або обмежених ресурсах та/або найбільш економічною, тобто сприятиме досягненню поставленого завдання при мінімальних затратах.

**Результати дослідження.** Будь-яка організація (підприємство, бізнес) являє собою еко-систему, що складається з частин, кожна з яких об'єднана однією метою, але має власні кінцеві цілі. Тому треба виявити і оцінити взаємодію всіх її частин і поєднати їх на такій основі, яка дозволить менеджменту, в цілому, ефективно досягти її мети – максимального прибутку при мінімальних затратах із урахуванням форс-мажорних обставин та війни.

Формалізована концепція управління і методологія бізнес-планування пережили певну еволюцію від використання їх як інструменту для залучення зовнішнього фінансування бізнесу до методики планування і управління бізнесом. Бізнес-планування потрібно розглядати, як специфічну область ділових технологій, яка є

© **Ерфан В.Й.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, ДВНЗ “Ужгородський національний університет”, e-mail: vitalii.erfan@uzhnu.edu.ua

**Міца В.В.**, к.е.н., доцент кафедри економічної теорії, директор Центру доуніверситетської підготовки та роботи з іноземними громадянами, ДВНЗ “Ужгородський національний університет”, e-mail: mitsavlad@gmail.com

**Ваш Г.Г.**, магістр, кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ “Ужгородський національний університет”, e-mail: vash.habor@student.uzhnu.edu.ua

невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Застосування даної технології, що охоплює практично весь спектр компонентів менеджменту, упорядковує і систематизує весь бізнес, регулює зміст і прогнозує його результати в залежності від можливостей зовнішнього і потенціалу внутрішнього середовища.

Одним із управлінських аспектів бізнес-планування є управлінське рішення, яке зачіпає три основні області:

- управління поточною діяльністю і розвиток підприємства (бізнесу);
- управління змінами на підприємстві (в бізнесі), адаптація під сьогоденні реалії;
- прийняття разових рішень по окремих аспектах діяльності та управління на підприємстві (в бізнесі).

Сучасна стратегія бізнесу-планування дозволяє узагальнити управління поточною діяльністю підприємства і розвиток бізнесу. Ефективне управління на цьому рівні здійснюється шляхом розробки управлінського бізнес-плану, об'єднуючого основні елементи стратегічного і оперативного планування.

Причина зростаючої складності управління пов'язана з темпами зміни зовнішнього середовища. Вплив зовні на бізнес-середовище, є цільовим фактором для бізнесу при виборі самої системи управління. Швидкість змін у зовнішньому бізнес-середовищі набирає неабияких обертів. Тому швидкість управлінських рішень у бізнесі повинна відповідати складності й оперативності змін, що відбуваються назовні бізнес-середовища.

Звідси впливає три основні функції менеджменту: ефективно підвищення управління бізнесом, сам менеджмент (керівний склад) та управління кадрами – визначені комплексною природою бізнесу.

Специфіка професії менеджера полягає в тому, щоб виконувати ці три функції одночасно. Функція управління бізнесом є центральною, об'єднує всі функції.

Автори пропонують звернути увагу, для управління бізнесом з підвищення його ефективності, на підвищення прибутковості.

Підвищення прибутковості – це основна мета підприємницької (управлінської) діяльності в умовах ринку. Безпосередньо управлінець – це кадр, який забезпечує підприємницьку діяльність відповідно до інтелектуальних особистих здібностей, системно та дисципліновано, ризикуючи, проявляючи ініціативу при генеруванні бізнес-ідей, приймає рішення задалегіть прописаних бізнес-планом, розпоряджається необхідними для цього

фінансовими активами (власними чи кредитними) та несе персональну відповідальність за наслідками своєї діяльності відповідно до законодавства в умовах сьогодення.

У ринкових умовах, управлінець це – бізнесмен, а підприємницька діяльність – бізнес.

Велика кількість підприємств (бізнесів) у ринкових умовах є приватними, тобто мають конкретних засновників, інвесторів, власників, які безпосередньо зацікавлені в ефективному використанні наявних обмежених ресурсів. Усі стратегічні питання, щодо економічної ефективності, що стосуються: яку продукцію виробляти, які технології застосовувати, з ким співпрацювати, щодо закупівель матеріальних ресурсів, з яким банком підписати кредитний договір на поповнення оборотних коштів, кому продавати та постачати продукцію, за якими цінами відпускати, усе це менеджери вирішують самостійно. Але при цьому зростає відповідальність управлінця за результатами його діяльності.

Однією із основ здійснення успішного адміністрування бізнесу є пошук і генерація нових ідей, здатних змінити вектор розвитку самого бізнесу (глобально чи локально навколо бізнесмена, але у будь-якому разі це зміни, а зміни викликані війною тим більше).

Управлінець (бізнесмен) – це людина з новими ідеями, яка трансформує бізнес з метою збільшення прибутковості підприємства (бізнесу), що є актуальним в умовах сьогодення [6].

Основним його завданням в сьогоденні реаліях, яке сприятиме їх розвитку, є необхідність зміни соціальної орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства (бізнесу) до непередбачуваних умов війни:

- упорядкованість системи відносин – здатність учасників соціально-економічних відносин адаптуватися до нестабільних факторів ринкового та соціального характеру;

- відкритість системи відносин – шляхом реалізації соціальних проектів адаптуватися до нестабільності факторів конкуренції та впливовості інноваційно-технологічних факторів;

- якість системи управління – шляхом забезпечення відповідності взаємодії керуючої та керованої підсистем прийнятній стратегії розвитку адаптуватися до нестабільності економіко-інвестиційних, інституціональних, екологічних факторів і отримати внаслідок цього певні ефекти соціально-орієнтованої діяльності;

- стратегічна сталість системи відносин – шляхом реалізації стратегії управління соціально-орієнтованим розвитком підприємства

адаптуватися до факторів ринкової економічної стійкості підприємства визначено на рис. 1 [5].

Головну мету та управлінські аспекти



Рис. 1. Головна мета та завдання управлінського аспекту

Ототожнюючи основні етапи управлінського аспекту, можемо розділити на:

1) економічний аналіз – підготовка інформації про можливі проблеми та моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства, встановлення проблеми і визначення можливих причин її виникнення (опис проблемної ситуації, виявлення організаційної ланки, де виникла проблема, формулювання проблеми, оцінка її важливості), формування цілей рішення проблеми (визначення цілей організації та їх формулювання), обґрунтування стратегії рішення проблеми (детальний опис об'єкта, визначення області допустимих значень змінних факторів), збір і аналіз інформації із проблеми (збір інформації за конкретно визначеною проблемою, кластеризація інформації за пріоритетними критеріями, аналіз інформації із кластерів), визначення системи критеріїв і показників (визначення вимог до рішення, визначення критеріїв ефективності рішення, визначення обмежень);

2) рішення – генерування варіантів управлінських ідей (розподіл завдань на

підзавдання, пошук ідей вирішення кожного підзавдання, моделювання і обчислення розрахунків, визначення реальних можливих варіантів рішення кожної задачі й підсистеми, узагальнення результатів кожної задачі, прогнозування наслідків рішень кожної підзадачі, розроблення варіантів рішення всього завдання), оцінка альтернативних варіантів (виокремлення альтернативних варіантів, які максимально відповідають встановленим вимогам), вибір найкращого можливого варіанта рішення (підготовка ефективного варіанту рішення);

3) впровадження – корегування і погодження рішення (відпрацювання рішення з виконавцями, узгодження рішення з функціонально взаємодіючими службами, затвердження рішення), реалізація управлінського рішення (складання дієвого плану реалізації, реалізація плану, внесення змін у рішення під час реалізації, оцінка ефективності прийнятого й реалізованого рішення).

Антикризове бізнес-планування повинно виконувати одночасно декілька базових функцій:

1) надавати описово-загальне бачення бізнесу.

Ця функція являє собою, так названий, “погляд у майбутнє”. Треба визнати, що її важливість досить слабо усвідомлюється сучасними бізнесменами в Україні. Як правило, загальна концепція бізнесу формується досить стихійно і часто під впливом суб’єктивних, “сьогоденних” обставин. Однак, є і об’єктивна причина – війна, ведення бізнесу в турбулентному середовищі, як з економічних, так і політичних, законодавчих, соціологічних та інших умов. Тому, виключно цілісне бачення форми самого бізнесу, як такого, дозволить спланувати дії управлінця таким чином, щоб вони були націлені на максимальний результат. Крім того, робота над фундаментальною новою бізнес-стратегією дозволить вже на самому етапі планування виправляти помилки, які тут можуть виникнути і постаратися їх передбачити;

2) можливість отримання необхідного інвестиційного (зовнішнього) кредиту. Дійсно, плануючи кредит, потенційним інвесторам або кредиторам, які повинні бути ознайомлені з вашою стратегією і тільки так можуть інвестувати необхідні кошти не дивлячись на війну;

3) визначити інструментарій та вектор для оцінки теперішніх і кінцевих досягнень проекту. Ця функція є, так би мовити, “поглядом назад”, рефлексією. Навіть досвідчений менеджер, як правило, ізза суб’єктивності, не завжди може оцінити власну роботу. Найваче, в ретроспективі, визначити чи достатньо було зроблено, витрачено зусиль та усіх наявних ресурсів, задля отримання максимально високих результатів, чи все можливе було зроблено?! Твердженням є – бізнес-планування має служити “збіркою правил” для оцінки сьогоденних і кінцевих результатів при роботі над будь-яким бізнес-проектом;

4) своєрідний документ “Біла книга”, необхідний як для координації спільних дій різних ланок підприємства, управління, так і оптимізації послідовності виконуваних робіт. Важливість цієї функції особливо зростає із збільшенням обсягу необхідних для виконання робіт і відповідальності за їх успішну координацію.

Сьогоднішні бізнесмени з дня в день ставлять собі питання про те, як реально скоротити нормативи виконання окремих видів робіт і виробничих циклів і тим самим знизити виробничі і управлінські витрати, так як частина виробничих площин зруйнована, а інша релокована не у повному обсязі. Кореневим завданням залишається привести до найбільш оптимальної координації дій окремих підрозділів

організації використовуючи інструменти пошуку потенційних партнерів. Також одним із підходів, є залучення зовнішніх ресурсів, яке не обмежується уявою про тільки, як залучення додаткових фінансових та інвестиційних коштів, насправді, є необхідність залучення зовнішніх ресурсів у вигляді: залучення до спільної роботи висококласних та кваліфікованих професіоналів; сучасних, новітніх, технологічних та технічних засобів, або використання взаємовигідної інтеграції структур, спільна робота яких може надати нові можливості та сприяти взаємовигідному розвитку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Автори деталізували перелік та дійшли висновку, що управління бізнес-системними процесами забезпечує якість управління організацією (бізнесом) через виконання наступних базових вимог до управління цілісною системою:

- по-перше, це наявність в системі “вертикалі влади”: керівників лінійного і верхнього рівня, а також поділ між ними відповідальності за процес від відповідальності за результат. В українському бізнесі є “сліпа зона” в управлінні – це діяльність лінійних керівників чи керівників, які безпосередньо керують виконавцями. Їх ключове завдання – забезпечити правильність процесу виконання технології. При правильному процесі отримуємо потрібний результат.

- по-друге, визначення “верстових стовпів” для контролю темпу руху бізнес-системи до необхідних результатів. Для досягнення потрібних результатів необхідно забезпечити високу інтенсивність діяльності та “відданість” співробітників. Якщо в кінці місяця ми дізналися, що наш менеджер з продажів за місяць зробив всього 5 контактів з новими клієнтами замість запланованих 30-40, яка наша управлінська реакція? Покарати? Оштрафувати або звільнити?! Чи це вирішить проблему в майбутньому? Ні, не вирішить. А ось своєчасна реакція керівника допоможе. Чим раніше ми зможемо зрозуміти, що темп співробітника низький, тим раніше встигнемо що-небудь зробити для прискорення темпу. Так названі “верстові стовпи” дозволяють розставити контрольні точки на всьому маршруті руху до результату і не допустити провалу показників.

- по-третє, виділення серед вимірюваних показників: показників процесу і показників результату, тобто своєрідна аналітика. Показники процесу необхідні для контролю правильності виконання поставлених будь-яких завдань. Наприклад, якщо “кластер продажів”

недостатньо заповнений, то такий показник як “кількість контактів у списку” дозволить керівникові своєчасно відреагувати на проблему і забезпечити необхідний результат прийнявши відповідне, хоча інколи і не популярне рішення. Зібравши аналітику, проаналізувавши низький показник результату, наприклад, дефіцит комерційних пропозицій у менеджера з продажів, це буде сигналом до вивчення його показників (цільової аудиторії, процесів) та коригування його оферних інструментів та навичок.

- по-четверте, створення “світлофора показників” за схемою “план – факт” і закріплення до нього системи мотивації і стимулювання співробітників. Наприклад, ми створюємо електронну таблицю (CRM-систему, яка передбачає check-in/check-out) з показниками всіх підлеглих і розфарбовуємо їх (до прикладу)

трьома кольорами: червоний, жовтий і зелений. Так званий “світлофор” має містити в собі будь-які показники, за якими можливо візуально порівняти ефективність всіх співробітників будь-якого підрозділу. У нас може “Job offer-ом” бути передбачений пункт, за яким ми припиняємо співпрацю з співробітником при 3-х червоних періодах поспіль, що говорить про недостатню релевантність нашого працівника.

- по-п’яте, використання всього комплексу управлінських заходів оперативних, планових та стратегічних.

Автори дійшли згоди, що подальше вивчення потребує відповідей на питання: хто?! куди?! як?! мають діяти управлінці, задля виходу на нові євросусідські ринки, щоб мінімізувати релокацію і тим самим запустити процедуру продовження відновлення або навіть створення нового бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лазаренко Д.О. Формування механізму прийняття рішень на основі автоматизованих управлінських інформаційних систем // Вісник ЖДТУ. – 2012. – №3 (61). – С. 270-272.
2. Олексюк О.С., Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні / Монографія. / О.С. Олексюк. – Київ, видавництво “Наукова думка”, 1998. – 508 с.
3. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія / [Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В. та ін.]. – К.:КНЕУ, 2011. – 257 с.
4. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. / В.Ф. Ситник. – К.: КНЕУ, 2004. — 614 с.
5. Тимошук М.Р. Концептуальні засади управління розвитком підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2015. – С. 241-245.
6. Brewer, A. 1992. Richard Cantillon: pioneer of economic theory. L. and NY: Routledge.

## REFERENCES

1. Lazarenko, D.O. (2012). Formuvannya mekhanizmu pryynyattya rishen' na osnovi avtomatyzovanykh upravlins'kykh informatsiynykh system [Formation of the decision-making mechanism based on automated management information systems]. Visnyk ZHDTU – Bulletin of ZHTU, 3 (61), 270-272 [in Ukrainian].
2. Oleksyuk, O.S. (1998). Systemy pidtrymky pryynyattya finansovykh rishen' na mikrorivni [Financial decision-making support systems at the micro level]. Kyiv, vydavnytstvo “Naukova dumka” [in Ukrainian].
3. Fedonin, O.S., & Shvydanenko, H.O., & Lavrenenko, V.V. (2011). Novitni tendentsiyi rozvytku upravlinnya pidpryyemstvamy [The latest trends in the development of enterprise management]. K.:KNEU [in Ukrainian].
4. Sytnyk, V.F. (2004). Systemy pidtrymky pryynyattya rishen': Navch. posib. [Decision support systems: Educational manual]. K.: KNEU [in Ukrainian].
5. Tymoshchuk, M.R. (2015). Kontseptual'ni zasady upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv [Conceptual principles of enterprise development management]. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University, 241-245 [in Ukrainian].
6. Brewer, A. (1992). Richard Cantillon: pioneer of economic theory. L. and NY: Routledge [in English].

Отримано 15.02.2023