

Зовнішні – пов’язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища: в економічній ситуації, в державному регулюванні, в технологічній складовій, в міжнародних аспектах та в соціально-культурних компонентах.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому: частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самої організації.

Для зменшення збитків на підприємствах, керівникам необхідно створити ефективну систему управління змінами.

Управління змінами – це збалансована система управління ресурсами, як людськими так і технічними, пов’язана зі змінами.

Виділяють такі методи управління змінами:

1. Метод орієнтований на завдання та технологію, тобто реінжиніринг бізнес-процесів, управління якістю тощо;

2. Метод, орієнтований на людей та культуру організації, а саме: покращення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем або розроблення програм якості життя співробітників;

3. Проектний метод – проектування робіт, оцінювання та планування забезпечення ресурсами тощо.

Також, окрім вищезазначених методів, використовують більш сучасні методи управління змінами, мається на увазі: аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг.

Сучасні методи управління змінами довели свою дієвість у сучасній практиці господарювання зарубіжних підприємств. Щодо діяльності вітчизняних підприємств, то варто зазначити, що не багатьом з них вдається досягнути позитивних результатів реалізації даних методів. Глобалізація та сучасні економічні процеси позбавляють вітчизняних підприємств надії захиститися від хвиль світової конкуренції національними межами.

Сула Петро

Тернопільський національний економічний університет

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ДО СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ЗМІН В УКРАЇНІ

Підприємство можна впевнено вважати найменшою структурною одиницею економіки країни, успішне функціонування якої безперечно є гарантом стабільного розвитку держави. Для підтримання належного рівня управління підприємством та зміцнення його ринкових позицій, необхідно розвивати стратегічні підходи адаптації підприємства до будь-яких змін, що відбуваються в країні, з метою уникнення небажаних наслідків та криз.

Проблемі управління підприємством у кризовий період присвячено ряд праць вчених-економістів, зокрема: У. Бівера, Л. Лігоненко, В. Василенко, О. Терещенко. Однак, їх погляди спрямовані на реформування та зміни власне внутрішнього середовища підприємства, тобто на формуванні адекватної реакції на виклики спричинені змінами. І це було би правильно, якщо не враховувати, що мова йде про суспільно-політичну кризу, а не про виключно економічну.

На думку автора, місце старих принципів повинні зайняти нові, за яких прагматичність і чесність забезпечуються загальними прозорими цілями, персональна відповідальність підкріплюється системою мотивації.

Комплексна трансформація підприємства, або реструктуризація означає виведення підприємства з кризи та досягнення ним поставлених цілей. Комплексна трансформація включає такі етапи роботи:

- *Внесення змін у визначену попередньо місію та стратегію підприємства* (враховуючи конкурентні переваги, які наявні та які можна досягнути, визначити критичні фактори успіху). При цьому основними пунктами плану є культура підприємства (норми, положення, цінності людей, залучених у бізнес-процеси), організація бізнес-процесів (послідовність дій, що трансформують ресурси в результати, задаючи напрямок підприємства, створюючи ресурси для його функціонування і додаткової вартості споживачу), технології (забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів) [2].
- *Робота над створенням нової бізнес-культури компанії, повне або часткове покращення бізнес процесів.* Мета створення бізнес-культури на підприємстві полягає в тому, щоб сформувати культуру, яка буде спроможна підтримувати процес трансформації, певний рівень знань, мотивації, здібностей персоналу. Робота в цьому напрямку передбачає підвищення ефективності, результативності усіх бізнес-процесів на підприємстві, оптимізацію функцій всередині підрозділів, що підтримують процеси, усуваючи найбільш критичні аномалії в організації [2].
- *Пошук нових технологічних рішень та варіантів роботи підприємства.* Активізація цього виду діяльності спрямована на забезпечення покращень і підтримку бізнес-процесів. Йдеться про поетапне впровадження на підприємстві автоматизованих систем управління (у випадку доведення їх окупності), що дозволить істотно знизити документообіг, проводити моніторинг функціонування основних і функціональних процесів, своєчасно виявляти кризові явища [2].

Починати реструктуризацію слід із комплексної діагностики підприємства, яка потрібна для визначення вузьких місць, потенціалу підприємства та напрямів подальшого розвитку. Діагностика складається з комплексного аналізу галузі з розгорнутим прогнозуванням її розвитку, аналізу і прогнозування роботи підприємства з ринком та з прогнозування реалістичних планів маркетингу. Активна частина реструктуризації потребує від одного до двох років, а надалі проводяться регулярні покращення бізнес-процесів [1].

Отже, процес трансформації потребує значних зусиль, ресурсів та кваліфікованого персоналу для його реалізації, але винагородою за це буде виведення підприємства на новий рівень та залучення значних інвестицій. Реінжиніринг першочергово потрібно проводити підприємствам, які чутливі до змін суспільно-політичної ситуації в Україні. Це допоможе їм вийти з кризи та залишатися успішними й конкурентоспроможними.

Перелік використаних джерел:

1. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Виведення підприємства з кризи: «Дешеві експерименти нам не по кишені» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str001.html>.

Сякалюк Юлія

Тернопільський національний економічний університет

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В період інтеграції України у систему міжнародних економічних зв'язків роль зовнішньоекономічної діяльності набула важливого значення для економічного розвитку країни. Саме тому проблема ефективного бізнес-планування ЗЕД є надзвичайно актуальною, адже вітчизняним підприємствам вкрай важко абстрагуватися від директивного планування, яке мало місце в СРСР.

Дослідження діяльності іноземних компаній показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств підприємств є прорахунки або відсутність бізнес-планування. На жаль, більшість українських керівників досі скептично ставляться до бізнес-плану та переваг його використання [1].

Бізнес-план у зовнішньоекономічній діяльності – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку на зовнішньому ринку внаслідок реалізації підприємницької угоди [2, с. 320].

На вітчизняних підприємствах в умовах динамічно змінного ринку процес розробки бізнес-плану повинен мати такі складові [2, с. 322]:

- визначення ступеня життєздатності та майбутньої стійкості організації;
- передбачення ризиків підприємницької діяльності;
- конкретизація перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;
- здійснення оцінки сильних і слабких сторін підприємства на міжнародному ринку, а також виявлення альтернативних стратегій виживання.

Одним із першочергових етапів бізнес-планування ЗЕД є формування цілей. Окрім того, щоб даний процес був завершеним, необхідно використо-