

7. Зовнішні фактори (політична ситуація в країні, податкові ставки, норми амортизації, попит на ринку тощо).

Основні фактори, на які підприємство може вплинути – це збільшення обсягу продажів, збільшення вартості продажу одиниці товару і зниження собівартості.

Також фактори, що впливають на прибутковість можна розділити на дві групи:

1. Фактори – вимоги керівництва організації: можливості нарощування обсягів виробництва та випуску нової оновленої асортиментної лінії; гнучка політика ціноутворення; покращення якості виробленої продукції та наданих послуг; ефективне управління кредитним портфелем тощо.

2. Фактори, пов'язані з потенційними резервами: вихід на нові ринки; збільшення кількості філіалів на представництв компанії; підвищення ефективності продажів компанії.

Для забезпечення зростання прибутковості підприємством повинні реалізовуватись заходи наступної спрямованості:

– організаційного характеру, зокрема, вдосконалення загальної виробничої структури підприємства, його організаційної структури управління, також можна віднести диверсифікацію та реструктуризацію, впровадження системи контролінгу, оптимізацію функцій управління, тощо);

– технічні, а саме: оновлення основних виробничих фондів, освоєння прогресивних технологій, автоматизація, механізація праці, удосконалення техніко-економічних характеристик продукції, використання сучасних матеріалів, тощо;

– економічні, які використовують у якості важелів та стимулів.

Отже, важливим завданням управління прибутковістю підприємства є пошук шляхів, механізмів, засобів та інструментарію підвищення прибутковості за рахунок заходів різного спрямування та впливу як на рівень доходів так і на рівень витрат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навч. посібник. К.: Кондор, 2017. 400 с.
2. Білуха М. Т. Микитенко Т. В. Фінансовий контроль : теорія, ревізія, аудит: підруч. К. : Укр. акад. оригін. ідей, 2005. 888 с.
3. Свірідова С.С., Пожар О.А. Оцінка факторів впливу на рентабельність підприємства. *«Молодий вчений»*. 2014. №11(14). С. 93-96. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/11/22.pdf>

**Алещенко В. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

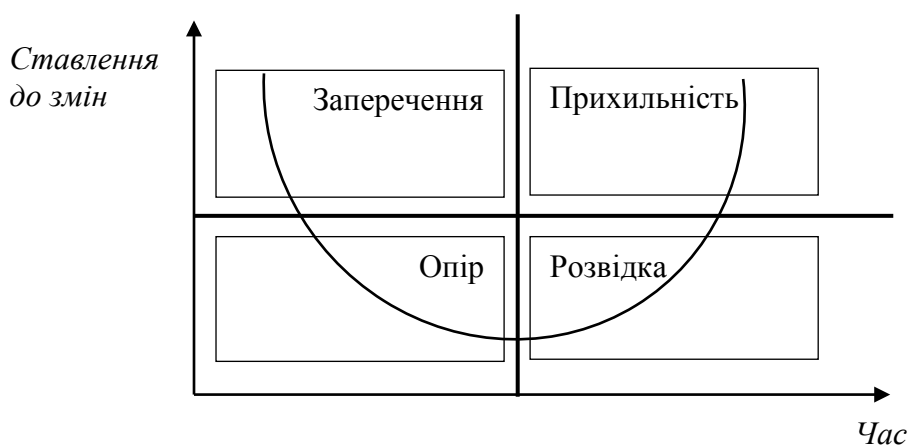
#### **ВПРОВАДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗМІН**

У навколишньому середовищі постійно відбуваються зміни. Вони можуть бути пов'язані як з факторами зовнішнього середовища, так і з самою людиною, зміною моделі її поведінки, бачення та характеру, розвитком її внутрішнього світу.

Індивідуальні зміни – реакція конкретної людини на передбачувані або непередбачувані для неї ситуації. Зміни – це рушійна сила всіх перетворень, що існують в соціальній та

природній системах. На підприємствах індивідуальні зміни стосуються всіх: співробітників, менеджерів, керівників та на їх основі формується зміст, характер і очікувані наслідки командних та організаційних змін [2, с. 72].

У науковій літературі існує безліч моделей індивідуальних змін, найважливішими з них є: модель Кублер-Росс, яка дослідила, що під час змін людина (а саме пацієнти лікарні) проходить п'ять стадій примирення: заперечення, злість, торг, депресія та прийняття. Дещо пізніше дослідники в галузі менеджменту та медицини Адамс, Хопсон і Хейес довершили модель Кублер-Росс і додали декілька стадій: експериментування (після роздумів з'являється думка, що варто зацікавитись тим, що пов'язано зі змінами), відкриття (людина починає розуміти, що не все так погано і входить у новий світ) та інтеграція (процес злиття з новим світом). Саме ці дослідники врахували, що ці зміни відбуваються не з пацієнтами, а з працівниками підприємства. Вірджинією Сатир була розроблена власна модель, особливістю якої є те, що окрім стадій: старий статус кво, хаос, інтеграція і практика, новий статус кво, вона містить ключові моменти, які допомагають індивідууму перейти на новий рівень досвіду, а саме: чужорідний елемент та трансформаційна ідея [5, с. 23-26]. Найбільш актуальною в наш час є чотирьохфазна модель індивідуальних змін, яка була представлена Скоттом та Яффом у 1989 році. В даній моделі процес індивідуальних змін для кожної людини описується чотирма фазами: «заперечення», «опір», «розвідка» і «прихильність» (рис. 1).



**Рис. 1. Чотирьохфазна модель індивідуальних змін [4, с. 23]**

Над горизонтальною лінією розташовані фази: «заперечення» і «прихильність», які характеризують зовні спокійну поведінку людини, позитивні емоції. Під горизонтальною лінією розташовані фази: «опір» і «розвідка», які характеризують сильний емоційний прояв почуттів. Ліворуч від вертикальної лінії розташовані фази: «заперечення» й «опір», які характеризують побоювання людини втратити щось, незадоволеність. Праворуч від вертикальної лінії розташовані фази: «розвідка» і «прихильність», які характеризують надію, очікування та інші позитивні емоції.

На фазі «заперечення» відбувається неприйняття або ігнорування людиною тих змін, які її прямо не стосуються. На цій фазі працівники займаються виконанням поточної роботи

і реагують тільки на зміни особливої важливості, які безпосередньо до них відносяться. При цьому кожному працівнику необхідний певний час для розуміння того, що відбувається. Керівникам не слід оцінювати дану поведінку персоналу як «мовчання – знак згоди».

На фазі «опір» відбуваються різке вираження, неприємні коментарі, аргументоване заперечення персоналом доцільності та необхідності проведення тих чи інших змін на підприємстві. Такі реакції характеризують початок безпосереднього впровадження перетворень, та завдяки ним керівники отримують зворотній зв'язок від працівників і можуть коригувати процедуру, якщо необхідно.

На фазі «розвідка» відбувається прояв позитивних емоцій у поведінці людини. Працівник починає активно шукати наявні можливості, аби посісти певне місце у змінах, які проводяться на підприємстві. Відбувається генерація нових ідей та шляхів вирішення проблем.

На фазі «прихильність» починається пошук та обґрунтування нових цілей, після досягнення короткострокових цілей. Працівник при цьому може бути як в піднесеному, так і в позитивно спокійному настрої, що залежить від переваг, отриманих ним під час змін [4, с. 26].

Кожна вищеописана модель доповнює один одну і корисна для менеджерів, що зіштовхуються з реакціями персоналу на зміни. Ці моделі можуть пояснити реакції та поведінку людей.

Досліджуючи впровадження індивідуальних змін, привертають увагу чинники індивідуальної реакції на зміни. Найбільш точно вони були описані Е. Камероном та М. Грінном, які виділили п'ять таких чинників:

1. Природа змін – зміни можуть бути створені всередині, або ініційовані ззовні; еволюційні та революційні за суттю; повсякденні та разові; поверхневі та глибинні.

2. Наслідки змін – визначення на користь кого проводяться зміни; прогнозування того, хто більше виграє від змін.

3. Історія підприємства – історія того, як підприємство пережило впровадження змін у минулому; розуміння того, що крім змін буде в майбутньому.

4. Тип особи – найважливіший чинник реагування працівника на зміни. Головну роль тут займає мотивація.

5. Особиста історія – досвід, знання, рівень життя, кар'єрне зростання працівника, реакція на власні та колективні зміни в минулому, допоможуть прогнозувати реакцію на майбутні зміни.

Розглядаючи процес управління індивідуальними змінами, окремої уваги заслуговують праці Е. Шайна, яким було визначено рушійні сили особистісних трансформацій і встановлено, що людина під час впровадження змін відчуває дію таких почуттів: тривога, пов'язана з навчанням; тривога, пов'язана з виживанням. При цьому тривога виживання має бути вища за тривогу навчання та тривога навчання має зменшувати, а не збільшувати тривогу виживання. Так, тривога виживання – рушійна сила, а тривога навчання – стримуюча [3, с. 431].

Е. Шайн також виділив чотири типи страху, які відчуває людина перед та на момент впровадження змін: страх тимчасової некомпетентності; страх покарання за некомпетентність; страх втратити себе; страх втратити своє місце в команді [1, с. 115-118].

Для того, щоб зменшити дію видів страху, вселити відчуття психологічної безпеки, а також створити позитивний настрій у працівників під час впровадження змін, керівникам необхідно: створювати переконливу картину майбутнього; проводити обов'язкове формальне навчання та неформальне навчання в групах та командах; реалізовувати позитивні рольові моделі; використовувати метод групової підтримки.

Таким чином, індивідуальні зміни – це перший рівень змін, що відбувається на підприємстві. Зміна зовнішніх умов функціонування, продуктів і технологій, впровадження нових прийомів та методів є причинами того, що знання та навички працівників не можуть залишатися на тому ж місці. Тому для кожного менеджера досить важливо під час впровадження індивідуальних змін розуміти різницю між змінами зовнішнього середовища та супутнім психологічним розвитком працівників; використовуючи моделі індивідуальних змін, вміти досліджувати реакцію на зовнішні зміни, щоб знайти причини успіху чи провалу зовнішньої трансформації; для забезпечення позитивної реакції на зміни, звертати увагу на п'ять чинників реакції на зміни; досліджувати рушійні сили особистісних трансформацій та вживати ряд заходів, які допоможуть зменшити почуття страху та створити позитивний настрій під час впровадження змін.

**Список використаних джерел:**

1. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. *Управління розвитком підприємства* : монографія. М. М. Бурмака. – Харків : ХНАДУ, 2015. – 204 с.
2. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2017. Вип. 32. С. 70–75.
3. Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2016. Вип. 1 (22). С. 426–433.
4. Мала Н. Т., Грабельська О. В. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. Вип. 739. С. 22–28.
5. Широкова Г. В. Влияние организационных изменений на рост фирмы. Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов. – СПб : Центр предпринимательства ВШМ СПб ГУ, 2016. – 41 с.

**Артемчук Є. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЗВИТОК ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

На протязі багатьох років при реформуванні ринкової економіки держави завжди виникали різні підходи до проблем сьогодення. На практиці проведені реформи показали, що людина, тобто персонал є осередковим місцем в підвищенні росту господарювання будь-якого підприємства. Наймані роботодавцем працівники на робочих місцях проявляють свої здібності, демонструючи свій талант і майстерність. Таким чином персонал є основою не тільки розвитку підприємств, а й розвитку держави в цілому.

Слід зазначити, що кожне підприємство, знаходячись у ринкових відносинах, має свою конкурентну боротьбу. Тому злагоджена атмосфера колективу є економічним розвитком