

Вибір системи мотивів й структури мотиваційних комплексів має забезпечувати визнання працівниками необхідності розвитку МТБП і сприяти усвідомленню ними змісту програми розвитку МТБП.

Реалізація зазначених принципів вимагає забезпечення відповідності складу й структури мотивів як цілям розвитку, так і об'єктивним обмеженням реалізації наявного потенціалу матеріально-технічної бази підприємства.

Процес формування мотиваційних комплексів спрямовується на формування в свідомості персоналу підприємства образу перспективного стану матеріально-технічної бази підприємства. Введення даного положення базується на тому, що зростання умотивованості персоналу до найбільш ефективного застосування своїх здібностей в процесі розвитку МТБП сприяє реалізації обраної стратегічної поведінки.

Список використаних джерел:

1. Пилипенко А.А., Литвиненко А.О. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія. Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2015. 236 с.
2. Гринько Т.В., Пасека Д.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і менеджмент-2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції: у 6 томах (м. Дніпропетровськ, 24-25 квітня 2014 р.)*. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. Т. 4. С. 103-105.

Морока Д. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОПОРУ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних мінливих економічних умовах, все частіше науковці звертають свою увагу на таке явище в підприємницькій діяльності, як опір змінам. У зв'язку нестабільною економічною ситуацією в країні, впливу пандемії на ведення господарської діяльності більшої організації все частіше постає проблема дослідження особливостей та методів подолання опору змінам.

Теоретичним проблемам щодо аспектів опору змінам, системи управління змінами підприємства та дослідження природи опору змінам в організації присвячено ряд досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених: Л. Карамушка, О. Толков О, К. Пріб, І. Сташкевич, Ю. Лапигін, О. Можвіло, А. Наумов, А. Пригожин, Х. Рамперсад, Н. Тічі, С. Фролов, Й. Хейнтце, Г. Широкова, Д. Щербакова та ін.

Тож, зміни в загальному вигляді розглядаються науковцями як певний перехід від одного стану об'єкта до іншого [3, с. 265]. З економічної точки зору, це процес переходу об'єкта підприємницької діяльності на новий рівень розвитку. Такі зміни можуть бути спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. А саме, до внутрішніх можна віднести такі, як: зниження показників ефективності підприємницької діяльності; застарілі основні засоби, що використовуються на підприємстві; незадоволення працівників на підприємстві; тощо. До зовнішніх чинників можна віднести саме такі, як: політичні та правові зміни в державі; вплив конкурентів; зменшення попиту на реалізовану продукцію; тощо.

З поняттям «зміни» пов'язаний менеджмент змін, так як саме керівники впроваджує ці самі зміни. Але подекуди виникають ситуації, коли керівництво здійснює прямиий супротив щодо впровадження змін.

Необхідно зазначити, що сучасний розвиток суспільства повсякчас супроводжується новими соціальними викликами, в тому числі і опором [4, с. 36]. Безперечно, об'єктами опору виступають люди. Люди які мають певні повноваження та владу. У більшості випадків, керівники просто не є готовими до впровадження організаційних змін.

У більшості випадків люди не бояться самих змін, вони бояться «бути зміненими» тобто змінюватися, у них є страх втратити певний контроль у новому для себе середовищі. З'являється невизначеність та питання щодо того, які будуть наслідки змін у майбутньому. Можна виділити основні причини протидії провадженню змін: відсутність детальної інформації щодо змін, які планують впроваджувати на підприємстві; моральна невідготовленість; психологічна ворожість до впровадження нововведень; відсутність розуміння та довіри до тих, хто впроваджує зміни; тощо.

Під протидією до впровадження змін (опором) на підприємстві можна розуміти будь-які вчинки зі сторони працівників, які спрямовані на дискредитацію чи протидію провадженню змін на підприємстві [1, с. 3].

Таким чином, можна виокремити такі форми та фактори протидії змінам, як: логічні (розуміння того, що після впровадження змін необхідний час для адаптації; вірогідність появи негативних результатів та ситуацій після впровадження змін; суттєві економічні (фінансові) витрати); психологічні (страх невизначеності; неготовність адаптуватися до змін); соціологічні (підтримка сталих колективних (групових) цінностей). Навіть коли зміни є неминучими та прогресивними для організації в цілому, може виникати протидія [6, с. 6].

Можна класифікувати працівників за ставленням до впровадження змін на підприємстві на групи відповідного реагування: консерватори (у цьому випадку назва говорить сама за себе. Ці працівники не бажають жодних змін на підприємстві, які можуть стосуватися їхньої діяльності. Вони згодні зі встановленими нормами та стандартами, методами керівництва та політикою організації, і щось змінювати у цьому випадку у них не має жодного бажання); скептики (це ті працівники, які мають сумніви щодо змін на підприємстві, але можуть погодитися з їх впровадженням під думкою більшості); аналітики (досить швидко сприймають нові зміни в організації, але для їх повного розуміння та сприйняття, їм необхідно провести власний аналіз доцільності їх впровадження); прагматики (працівники легко сприймають будь-які інноваційні процеси на підприємстві, але лише в тому випадку, коли вони самі виступають ініціаторами змін); новатори (працівники, які завжди готові генерувати нові ідеї, йти на ризики та проваджувати зміни на підприємстві) [2, с. 30].

Також можна виокремити наступну ознаку класифікації протидії провадженню змін за рівнем виникнення: індивідуальний опір змінам (опір змінам окремого працівника); груповий (колективний) опір змінам (опір окремої групи працівників, колективу людей); системний опір змінам (опір всієї організації) та ринковий опір змінам (опір учасників ринку чи окремої стратегічної групи) [1, с. 3].

Отже, зміни неминучі у нашому професійному житті, але треба розуміти, що у більшості випадків виникає велика кількість підводних каменів, які стосуються протидії цим самим змінам. Опір – це звичайна людська реакція на будь-які зміни. На нашу думку, у ситуації щодо провадження змін на підприємстві, працівники, на жаль, зосереджують увагу на собі та на особистих цілях та інтересах, і в результаті мало зацікавлені в загальних цілях організації, заради яких і були впроваджені ці самі зміни. Головною ціллю керівництва підприємства в таких ситуаціях є визначення причини виникнення опору зі сторони працівників, щоб розробити певний алгоритм дій, інструменти та механізми подолання опору з метою задовольнити потреби персоналу, надати повну та достовірну інформацію щодо змін та реалізувати поставлені цілі щодо економічного розвитку підприємства у сучасних мінливих умовах.

Список використаних джерел:

1. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства/Н. С. Приймак// Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. №6. С. 1-8.
2. Шевченко І. Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / І. Б. Шевченко. – [електронний ресурс] – Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. С. 30-31.
3. Огаренко Т. Ю. Категорії «Економічний розвиток» і «Розвиток економіки»: суть та співвідношення / Огаренко Т. Ю. // Міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. № 4. С. 265-269.
4. Карамушка Л. М., Толков О. С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи/ Карамушка Л.М., Толков О.С.//Науковий журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія». 2015. №2. С. 35-41.
5. Гринько Т.В. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі // Economics and finance: Economics, management, law: socio-economic aspects of development. – Italy, Roma: Idizioni Magi, 2016. – Vol. 1. – P. 139-141.
6. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. Пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. С. 226.

Морока Д. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ:
РАЦІОНАЛЬНИЙ АЛГОРИТМ ДІЙ**

На сьогоднішній день, коли наша країна знаходиться на піку економічної та політичної нестабільності через пандемію коронавірусу, нераціональних дій влади та інших як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, постає питання доречного та правильного прийняття управлінських рішень в підприємстві, що, безсумнівно, має велике значення щодо впливу на соціально-економічне життя суспільства, а також на підприємницьку в Україні діяльність узагалі.

Теоретичні та практичні аспекти даної проблематики щодо прийняття управлінських рішень в підприємстві, обрання правильних методів та моделей для формування та реалізації ефективних управлінських рішень уже розглядали у своїх дослідницько-наукових роботах такі вітчизняні на закордонні вчені – економісти: Коваль О.С., Гончарова Л.О., Обиденнова Т.С. [1],