

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

<http://doi.org/10.23939/semi2019.04.112>

© Миколайчук І. П., Кандагура К. С., 2019

Обґрунтовано актуальність та значення кадрових змін на підприємстві. Розкрито місце кадрової політики в системі організаційного розвитку підприємства. Сформульовано сутність кадрових змін як наукової категорії. Розкрито головні чинники їх виникнення у практиці вітчизняних підприємств. Сформовано складові кадрових змін в організації, обґрунтовано їх взаємозв'язок із організаційним розвитком. Запропоновано поетапність процесу управління кадровими змінами на підприємстві. Сформовано індикатори та показники оцінки ефективності управління кадровими змінами на підприємстві.

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, кадрові зміни, поведінка персоналу, організаційний розвиток, управління кадровими змінами.

Постановка проблеми

В умовах турбулентного мінливого середовища функціонування організації змушені постійно пристосовуватися та адаптуватися до змін, генеруючи інноваційні рішення та відповідні ним трансформації у своїй поточній діяльності, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, що домінують серед інших та конкурують із ними, до яких споживачі швидко звикають внаслідок їх стрімкого поширення. Здатність управляти будь-якими змінами, що виникають під сукупним впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації, є необхідною умовою сьогоденної практики виживання, ефективного функціонування та організаційного розвитку вітчизняних підприємств усіх галузей та організаційно-правових форм. Своєчасне передбачення керівниками різних рівнів управління можливих змін та прогнозування на цій основі адаптивної поведінки організації є тенденцією глобалізації сучасного бізнесу, пов'язаною зі стрімким розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Проблематика планування та впровадження різнорівневих змін у системі організаційного розвитку будь-якого сучасного підприємства є стратегічно важливим завданням щодо його виживання, розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності. Важливу роль у забезпеченні ефективності управління змінами відіграють без винятку всі працівники, оскільки керівники та провідні фахівці ініціюють зміни, а виконавці (колективи, групи, команди) втілюють їх у життя. Ця тенденція зумовлює необхідність безперервного циклічного моніторингу щодо виявлення необхідності впровадження змін у діяльності вітчизняних підприємств. Особливу актуальність дана проблематика становить для української дійсності, коли в умовах динамічних та непередбачуваних умов господарювання керівники змушені постійно шукати нові способи забезпечення стабільного розвитку організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження проблематики управління змінами висвітлено у працях багатьох зарубіжних вчених, серед яких найзначимішими протягом останніх років є праці: І. Адізеса, поради якого дають змогу корпораціям усього світу успішно здійснювати зміни без руйнівних наслідків та використовувати енергію організації для збереження її “здоров’я” [1]. Ґрунтуючись на світовому досвіді та вивчаючи тенденції в Україні, різним аспектам управління організаційними змінами присвячено дослідження значної кількості вітчизняних науковців. Найпоширенішими серед них є наукові праці: О. Гарафонові [2], Д. Найпака [3], О. Пашенка [4], які обґрунтовують сутність та різновиди організаційних змін як наукового поняття, аналізують та пропонують найдієвіші методи управління змінами на підприємстві в умовах вітчизняної дійсності. І. Олексів та Т. Лісович [5], Т. Гринько та Т. Гвініашвілі [6], Н. Смолінська та І. Грибик [7] досліджують розвиток концепцій та сучасних моделей організаційних змін, фокусують увагу на факторах їх здійснення в умовах мінливого середовища, обґрунтовують їхній взаємозв’язок із інноваційним розвитком підприємства. Виходячи за межі підприємств, Н. Муромець та О. Мельниченко ґрунтовно аналізують сучасні проблеми управління організаційними змінами в регіональному аспекті [8], а науковці А. Присяжнюк та В. Хмурова розглядають теоретичні аспекти управління кластерними змінами на макрорівні управління соціально-економічними системами [9]. Безпосередній зв’язок організаційного розвитку як результативності організаційних змін відстежується у сучасних працях Г. Дорошук, Г. Граціотової [10], С. Харічкова [11], Л. Ладонько та І. Тихун [12]. Автори поміж іншого концентрують увагу на кадровому забезпеченні процесу управління змінами та особливостях поведінки працівників задля їх ефективної реалізації. Представляє науковий інтерес підхід закордонних науковців Д. Гарвіна та М. Роберто [13] щодо вимірювання рівня організаційних змін через зміну свідомості працівників організації, а також В. Френка [14], наукову позицію якого присвячено винятковій ролі кожного працівника в процесі управління змінами.

Проте незважаючи на серйозний науковий доробок із окресленої проблематики, науковцями недостатньо практично застосовується сутнісна характеристика поняття “кадрові зміни” та “управління кадровими змінами” як підґрунтя для комплексного методичного та практичного вирішення проблеми опору працівників змінам, підвищення рівня їх залученості та лояльності на підприємстві. Здебільшого в наукових працях досліджено опір змінам працівників, його форми, причини та наслідки, запропоновано різноманітні способи та методи його подолання. Це зумовлює теоретичну та методичну потребу в проведенні ґрунтовнішого аналізу сутності та значення кадрових змін у системі організаційного розвитку підприємства, а також їх впливу на економічну ефективність.

Цілі статті полягають у розробленні та обґрунтуванні теоретичних, методичних та практичних заходів до формування процесу управління кадровими змінами на вітчизняному підприємстві та розробленні заходів щодо удосконалення цього процесу. В процесі дослідження вирішено такі **завдання**: розкрити сутність та особливості кадрових змін; дослідити, визначити передумови та складові кадрових змін; розробити заходи з підвищення ефективності управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку.

Виклад основного матеріалу

Необхідність пришвидшення адаптації вітчизняних організацій до інноваційного середовища функціонування та розвитку зумовлена інтенсифікацією глобалізаційних процесів у світовій економіці, формуванням інформаційного суспільства та безперервним розвитком технологій, посиленням диференціації робочої сили, а також прискоренням мінливості зовнішнього середовища. Сучасним підходом до такої адаптації є планування та реалізація змін у всіх підсистемах організації: виробничій, інформаційній, фінансовій, маркетинговій та кадровій, зумовлених її реакцією на розвиток зовнішнього середовища (нові зв’язки, вимоги і можливості). Ефективне управління кадровими змінами, що позначаються на розвитку всіх інших функціональних

підсистем підприємства, здатне прискорити та покращити процес організаційного розвитку, оскільки реалізація будь-якої стратегії ґрунтується насамперед на компетентності персоналу та наявного потенціалу.

Відповідно до концепції організаційного розвитку керівники сучасних вітчизняних підприємств змушені постійно вести активний пошук способів підвищення їх конкурентоздатності, виходячи із розробленої кадрової політики, спрямованої на створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей працівників адекватно реагувати на зміни, зумовлені впливом зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1).



Рис. 1. Місце кадрової політики в системі організаційного розвитку підприємства
Джерело: розроблено авторами.

За ресурсною ознакою у системі управління організаційними змінами вирізняють такі складові: управління виробничо-господарською підсистемою підприємства та управління кадрами, що передбачає їхню оцінку готовності до змін, а також виявлення та подолання опору змінам. Успіх у здійсненні змін можливий лише за умови системного та комплексного підходу з одночасним врахування обох складових. Найпоширенішим різновидом організаційних змін є реструктуризація, що охоплює зміну і організаційної структури управління підприємством, і структури персоналу. Ефективне управління кадровими змінами полягає в об'єктивному оцінюванні всіх поточних обставин їх здійснення, у проведенні лідером змін роз'яснювальної роботи, який відповідає за цей процес [15]. Доцільно наголосити на тісному взаємозв'язку кадрових змін зі змінами в організаційній культурі підприємства, зокрема у цінностях, очікуваннях і поведінці співробітників. Роль організаційної культури беззаперечна у таких результативних показниках діяльності організації, як: створення, завдяки формуванню стійких духовних зв'язків і комунікацій, внутрішнього потенціалу нематеріальних активів, за рахунок чого соціально-економічна система зможе вижити в умовах

кризи (за допомогою командного духу та відданості працівників організації) і розвиватися (за рахунок високої компетентності працівників, власних розроблень тощо); можливість переорганізувати, самоорганізувати процеси та структури організації, відповідно до нових ситуацій. Організаційна культура належить до внутрішнього середовища підприємства та є її духовним та інтелектуальним ресурсом, що забезпечує самоорганізацію системи [16, с. 11].

Звужений зміст за рівнем охоплених проблем порівняно із організаційними змінами має поняття “управлінські зміни”, що передбачають зміни стратегій, організаційної структури, систем і методів управління на підприємстві, що призводять загалом до покращення його діяльності. По суті “управління змінами є підсистемою управління підприємством, що містить процеси аналізу, планування, організування, мотивування, регулювання, контролювання змін тощо [15]. Отже, кадрові зміни – складова і управлінських, і організаційних змін та становлять зміни організаційного механізму формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, які передбачають створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання. Незалежно від галузі діяльності організації кадрові зміни можуть містити сукупність таких елементів (рис. 2).

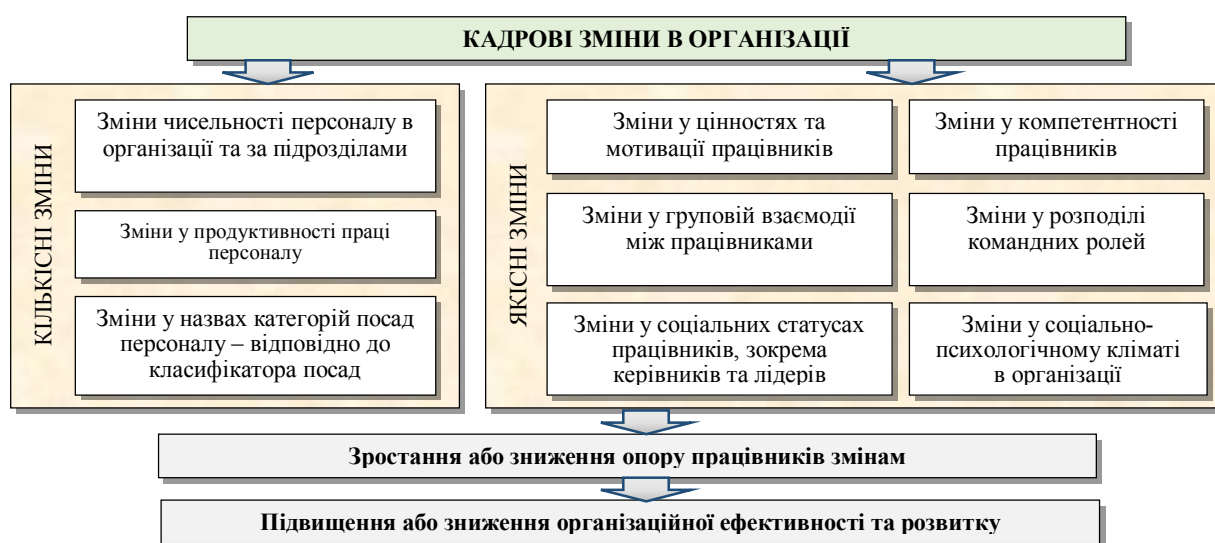


Рис. 2. Складові кадрових змін в організації та їх взаємозв'язок із опором працівників та організаційним розвитком

Джерело: розроблено авторами.

Дослідження показало, що досі знаходяться поза безпосередньою увагою і закордонних, і вітчизняних науковців теоретичні та методичні підходи до визначення поняття “управління кадровими змінами”, які переважно дотичні до їх практичного застосування та вирішення. Сукупність трансформаційних змін у зовнішньому середовищі України призводить до необхідності ефективного управління змінами в системі кадрової роботи організації. Їх успішне впровадження неодмінно призводить до покращення всіх показників організаційного розвитку підприємства як методичного підходу щодо результативного та ефективного управління змінами. Організаційний розвиток та організаційні зміни впливають на продуктивність менеджменту через покращення панівної та підпорядкованої системи управління організацією, оскільки поняття “розвиток” означає не будь-які зміни, а лише визначальні, спрямовані на удосконалення головних бізнес-процесів на підприємстві [17, с. 15]. Для забезпечення організаційного розвитку кожна організація повинна постійно навчатися, поглиблюючи отримані навички та знання та формуючи нові та досконаліші компетенції. Тому все частіше організації переходять на модель розвитку “самонавчальної організації”. Ця концепція має актуальна, коли людський ресурс та професійні навички та знання стають важливим фактором продуктивності підприємства, оскільки від швидкості здатності організації акумулювати знання залежить її конкурентоздатність та ефективний розвиток.

Грунтуючись на наведених вище положеннях, доцільно під управлінням кадровими змінами розуміти процес забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці, істотною ознакою якого є фактор невизначеності. Кількість альтернативних рішень щодо управління кадровими змінами і можливих наслідків цього процесу пропорційна ступеню непередбачуваності людської поведінки. Ефективне управління кадровими змінами передбачає аналіз зовнішнього середовища та поступовий перехід на основі виконаного аналізу до внутрішнього, де керівництво має можливість обирати найоптимальнішу з альтернатив щодо управління змінами [10]. Отже, процес управління кадровими змінами можна подати у послідовності таких етапів (рис. 3).

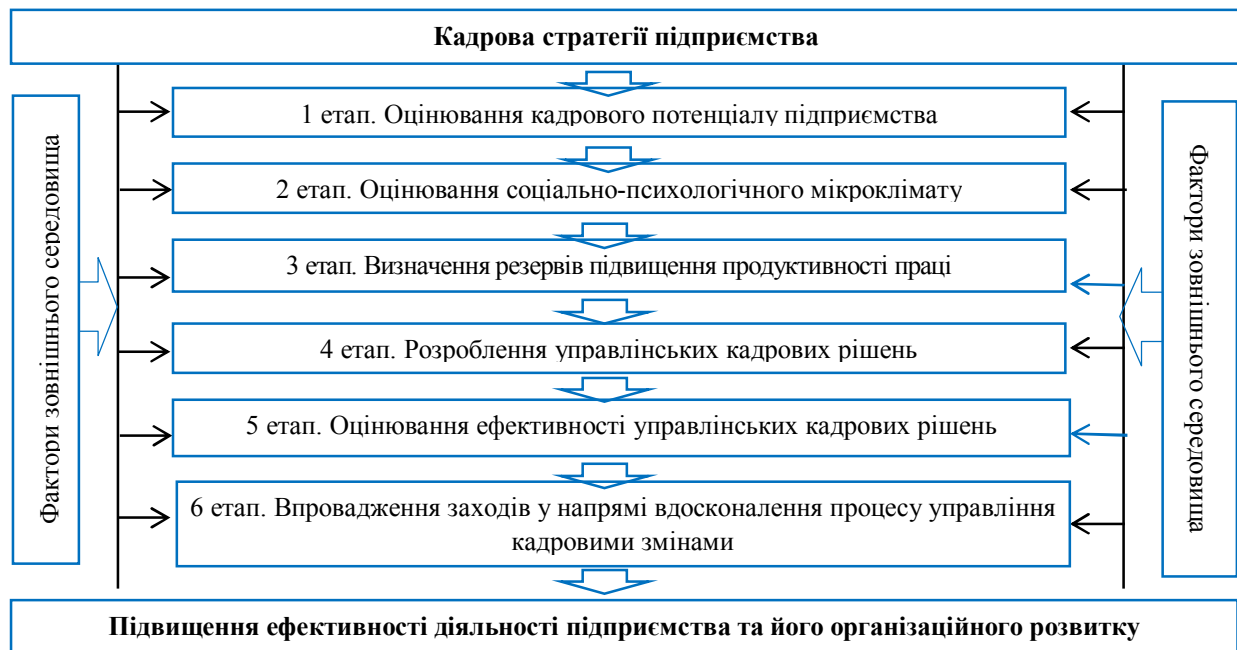


Рис. 3. Етапи управління кадровими змінами на підприємстві

Джерело: розроблено авторами.

На підготовчих етапах відбувається оцінка кадрового потенціалу, виявлення його сильних та слабких сторін, порівнюючи із конкурентами або з бажаним, оптимальним кадровим потенціалом. Далі аналізується психологічний мікроклімат колективу, наприклад, за допомогою соціометричної методики. Діагностика кадрового потенціалу містить оцінку рівня плинності кадрів та збитків, які вона приносить, визначення рівня відповідності управлінського потенціалу посадам, що обіймаються, та оцінку продуктивності праці. Оцінка психологічного мікроклімату дає змогу визначити міжособистісні відносини, які сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності членів колективу. На наступних етапах готують управлінські рішення щодо впровадження кадрових змін, а також визначають можливості підвищення ефективності підприємства за допомогою зменшення кадрових ризиків. У підсумку розробляють заходи з удосконалення процесу управління кадровими змінами, а саме: скорочення малоефективного або "зайвого" персоналу; переведення працівників на гнучкіший графік роботи з метою зменшення витрат на оплату праці; збільшення терміну відпустки працівників за їх власний рахунок; збереження компетентних працівників ключових посад; використання технології хедхантингу з метою переманювання професіоналів бізнесу від конкуруючих організацій або звільнених внаслідок скорочення (закриття ліквідації) підприємств; підвищення позитивної репутації підприємства в галузі; покращення відносин між підрозділами обговоренням загальних проблем; здійснення кадрової діагностики для виявлення поточних проблем; планування змін для підвищення ефективності роботи групи

(команди); розроблення програм якості життя персоналу, виконання соціометричного тесту на визначення проблемних зон у колективі з метою подолання конфліктів; проведення низки тренінгів у колективах із виявленими явними та неявними конфліктами тощо.

Розвиток кадрового потенціалу організації особливо важливий на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін і вимог до професійної компетентності працівників. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. За прогнозами науковців, найближчими роками середній рівень освіти зросте до 13,5 років. Більше половини створених робочих місць потребуватимуть середньоспеціальної освіти, а 1/3 – вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють і необхідним рівнем компетентності, й мотивацією до досягнень. З огляду на це навчання персоналу стає безперервним процесом, що забезпечує загалом організаційний розвиток [18, с. 396]. За результатами наукових досліджень оцінювання ефективності управління кадровими змінами повинно ґрунтуватися на низці індикаторів та показників (див. таблицю).

Індикатори та показники оцінювання ефективності управління кадровими змінами на підприємстві

№ з/п	Індикатор ефективності	Головні показники
1	Продуктивність праці	1. Фактична продуктивність праці персоналу працівника та її динаміка. 2. Показники виробітку і трудомісткості. 3. Планова продуктивність праці персоналу
2	Витрати на персонал	1. Загальні витрати підприємства на персонал за досліджуваний період. 2. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. 3. Витрати на одного працівника та їх динаміка
3	Ефективність управлінських програм	1. Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом у розрахунку на одного працівника. 2. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства загалом
4	Соціально-психологічний клімат у колективі	1. Взаємовідносини між колегами та з керівництвом. 2. Взаємовідносини з клієнтами. 3. Рівень конфліктності в колективі
5	Рівень мотивації персоналу	1. Відповідність організаційних та особистих цілей. 2. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. 3. Кількість скарг від працівників

Джерело: розроблено авторами.

Визначення показників оцінювання ефективності управління кадровими змінами можуть здійснювати і працівники підприємства (керівник підрозділу, спеціаліст із кадрових питань тощо), і залучений зовнішній кадровий аудитор. Якщо встановлено, що подані показники є причиною збитковості підприємства, то управління кадровими змінами можна вважати неефективним. Якщо не мають значного впливу на рівень прибутковості – нейтральним, а якщо є одним із чинників зростання прибутковості підприємства, то на підприємстві налагоджений ефективний процес управління кадровими змінами. Загалом усі заходи з управління кадровими змінами повинні відповідати цілям та завданням підприємства, бути підпорядкованими реалізації виробничо-комерційних програм і змінюватися разом із виробничими змінами. Для мінімізації їм опору працівників доцільно застосовувати методіку кадрової реструктуризації за такими напрямками: оцінювання кадрового потенціалу з використанням сучасних методик; оцінювання причин плинності кадрів та її наслідків для підприємства; встановлення рівня відповідності компетентності управлінців займаним посадам; оцінювання якості соціальної структури колективу та продуктивності праці; проведення групових психологічних тестувань із метою вивчення мікроклімату; аналіз ймовірних та виникаючих конфліктних ситуацій; визначення коефіцієнта іміджу підприємства.

Враховуючи тенденції щодо оптимізації кадрового складу та ймовірнісних звільнень працівників за власним бажанням, необхідно ухвалити такі управлінські рішення у напрямі реалізації програми кадрових змін: поступове зростання фонду оплати праці – з метою утримання кваліфікованих фахівців; проведення соціометричного тесту на визначення проблемних зон у колективі з метою подолання конфліктів; проведення низки тренінгів у колективах із виявленими явними та неявними конфліктами; самостійний пошук персоналу на заміну звільненим за власним бажанням тощо. Ефективне управління кадровими змінами повинно ґрунтуватися в процесах їх планування й впровадження із найменшим можливим опором із боку персоналу підприємства, а отже, управління опором змінам повинно бути повністю інтегрованим у процес організаційного розвитку [19, с. 76].

Висновки

Резюмуючи виконане дослідження, необхідно зазначити, що кадрові зміни є складовою управлінських, і організаційних змін та по суті становлять зміни організаційного механізму формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, які передбачають створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання. В сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств їх керівникам треба розуміти виняткову сутність, значення та вплив кадрових змін на всі інші, без винятку, підсистеми. Незалежно від галузі діяльності організації сукупність елементів кадрових змін комбінується у кількісних та якісних змінах, перелік яких запропоновано у статті. Основними завданнями управління кадровими змінами на підприємстві є довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, задоволення потреб працівників та поставлених цілей підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Вдосконалення механізму управління кадровими змінами на вітчизняних підприємствах потребує подальшого дослідження зв'язку між етапами управління кадровими змінами, побудовою та моделюванням його механізму, а також опору змінам працівниками, ролі та функцій HR-менеджерів та кадрових служб у забезпеченні успіху змін у кадровій роботі.

1. Адісес І. К. (2018) *Управління змінами*. К.: Book Chef. 640 с.
2. Гарафонова О. І. (2014) *Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія*. К.: КНУТД. 364 с.
3. Найпак Д. В. (2015) Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. № 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27.
4. Пашенко О. П. (2014) Сучасні методи управління змінами на підприємстві // *Вісник ЖДТУ. Серія. "Економічні науки"*. № 3 (69). С. 170–177.
5. Олексів І. Б., Лісович Т. Ю. (2014) Аналізування факторів та моделей реалізації організаційних змін у системі управління підприємством, *Вісник ТНЕУ*. № 3. С. 113–120.
6. Гринько Т. В. (2015) Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища / *Технологический аудит и резервы производства*. № 1(5). С. 34–40.
7. Смолінська Н. В., Грибик І. І. (2017) Сучасні моделі управління змінами на підприємствах / *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 4 (250). С. 127–131.
8. Муромець Н. Є., Мельниченко О. А. (2016) Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія / [кол. авт.]; за заг. ред. Х.: ТОВ "В справі", 268 с.
9. Prisyazhnyuk A. (2018) Theoretical aspect of cluster change management, *Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles*. – Ascona Publishing, New York, United States of America, 368 p.
10. Doroshuk, G.A. Proactive Change Management: Approaches and Tools / G. A. Doroshuk, G. O. Gratiotova // *Економічний журнал*. 2018. № 2 (4). С. 30–39.
11. Дорошук Г. А. (2016) *Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / підред. С. К. Харічкова* Одеса: М. О. Бондаренко, 196 с.
12. Ладонько Л. С. (2016) Здійснення стратегічних змін як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку підприємства, *Науковий вісник ЧДІЕУ*. № 1. С. 126–135.
13. Гарвін Д., Роберто М. (2019) Изменение организации через изменение сознания сотрудников Available at: <http://www.management.com.ua/cm/cm182.html>

14. Frank V. (2016) *Change Management – Manage the Change or It Will Manage You.*; Productivity Pr., 390 p.
15. Kotter, J. P. (2007) *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review. Vol. 85. P. 96–103.
16. Миколайчук І.П. (2018) Управління змінами на підприємстві на засадах інноваційного підходу // Науково-практичний журнал “Причорноморські економічні студії”. Вип. 29. 2018. С. 10–15.
17. Бай С. І. (2009) Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 280 с.
18. Гавриш О. А. (2017) Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ “КПІ імені Ігоря Сікорського”, 528 с.
19. Гриньова В. М. (2012) Управління кадровим потенціалом підприємства: моногр. Х.: Вид. ХНЕУ, 228 с.
1. Adizes I. K. (2018) *Upravlinnia zminamy [Change Management]*. K.: Book Chef.
2. Garafonova O. I. (2014) *Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka: monohrafiia [Change Management: Theory, Methodology and Practice: Monograph]*. K.: KNUTD.
3. Naipak D. V. (2015) Realizatsiia tekhnolohii provedennia orhanizatsiinykh zmin yak peredumovy rozvytku pidpriemstva [Realization of the technology of carrying out organizational changes as a prerequisite for the development of the enterprise]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. [Economy. Management. Innovations]*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27.
4. Pashchenko O. P. (2014) Suchasni metody upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Modern methods of the change management at the enterprise]. *Visnyk ZhDTU. Serii. “Ekonomichni nauky”. [Bulletin of ZHDTU. Series “Economic Sciences”]*, 3 (69), 170–177.
5. Oleksiv I. B. & Lisovych T. Yu. (2014) Analizuvannia faktoriv ta modelei realizatsii orhanizatsiinykh zmin u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of factors and models of implementation of organizational changes at the enterprise systems management]. *Visnyk TNEU. [Bulletin of TNEU]*, 3, 113–120.
6. Hryenko T. V. & Hviniashvili T. Z. (2015) Kontseptualizatsiia modelei upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh minlyvoho seredovyshcha. [Conceptualization of changes management models at the enterprises in the current conditions of a changing environment]. *Tekhnologicheskii audit i rezervy proizvodstva. [Technological audit and reserves of production]*, 1(5), 34–40.
7. Smolinska N. V. & Hrybyk I. I. (2017) Suchasni modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh [Modern models of change management at the enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, [Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences]*, 4 (250), 127–131.
8. Muromets N. Ye. & Melnychenko O. A. (2016) *Suchasni problemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh rehionu : monohrafiia. [Modern problems of the changes management at the enterprises of the region: monograph]*. Kharkiv: TOV “V spravi”.
9. Prisyazhnyuk A. & Khmurova V. (2018) Theoretical aspect of cluster change management. Science and education: trends and prospects: *Collection of scientific articles*. New York: Ascona Publishing, 265–268.
10. Doroshuk G. A. & Gratsiotova G. O. (2018) Proactive Change Management: Approaches and Tools. *Ekonomichnyi zhurnal. [Economic Journal]*, 2(4), 30–39.
11. Doroshuk, H.A. & Kharichkov S.K. (2016) *Upravlinnia orhanizatsiinykh rozvytkom: teoretychni ta kontseptualni osnovy: monohrafiia. [Management of organizational development: theoretical and conceptual foundations: monograph]*, Odesa: M. O. Bondarenko.
12. Ladonko L. S. & Tykhun I. S. (2016) Zdiisnennia stratehichnykh zmin yak kliuchovyi chynnyk zabezpechennia orhanizatsiinoho rozvytku pidpriemstva. [Implementation of strategic changes as a key factor in ensuring organizational development of the enterprise]. *Naukovyi visnyk ChDIEU. Scientific herald of CHIU*, 1, 126–135.
13. Garvin D. & Roberto M. *Izmenenie organizatsii cherez izmenenie soznaniia sotrudnikov [Change of the organization through changes in employee consciousness]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/cm/cm182.html14>.
14. Frank V. & Harrington, H. James (2016) *Change Management – Manage the Change or It Will Manage You*. New York: Productivity Pr.
15. Kotter J. P. (2007) *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, 85, 96–103.
16. Mykolaichuk I. P. & V. S. Tsiurynda (2018) *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi na zasadakh innovatsiinoho pidkhotu. [Change management at the enterprise on the basis of an innovative approach]*. *Naukovo-*

praktychnyi zhurnal "Prychornomorski ekonomichni studii". [Scientific and practical journal "Black Sea Economic Studies"], 29, 10–15.

17. Bai S. I. (2009) *Rozvytok orhanizatsii: polityka, potentsial, efektyvnist: monohrafiia [Development of organization: politics, potential, efficiency: monograph]*, K.: Kyiv. nats. torg.-economical. University Press.

18. Havrysh O. A., Dovhan L. Ye., Kreidych I. M. & N. V. Semenchenko (2017) *Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia. [Technologies of personnel management: monograph]*. K.: NTUU "KPI imeni Ihoria Sikorskoho".

19. Hrynova V. M. & Pysarevska H. I. (2012) *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monohrafiia. [Management of personnel potential at the enterprise: monograph]*, Kharkiv: Vyd. KhNEU.

I. Mykolaichuk, K. Kandahura

Kyiv National University of Trade and Economics

PERSONAL CHANGES MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

© Mykolaichuk I., Kandahura K., 2019

The article is devoted to the actual problems of management of personnel changes in the practice of functioning of domestic enterprises, which affects the success of their organization development and level of competitiveness in the industry.

The object of research is the process of managing changes in the system of work with personnel at domestic enterprises due to the influence of interdependent and changing factors of the internal and external environment. The authors have substantiated the idea of the necessity to implement both organizational changes and changes in the behavior of modern managers in the process of managing them, increasing their role in the process of survival and the dynamic development of domestic enterprises. It is proved that the success of transformations at the enterprises is possible only in the conditions of the system and the complex approach, while taking into account the various components of the management by changes.

The essence and peculiarities of using the term "personnel changes" in the practice of functioning of domestic enterprises, their importance in the system of innovative development, the preconditions are determined and the factors influencing their implementation are systematized. The theoretical analysis and comparison of the essential characteristics of scientific concepts "change management", "managerial changes", "personnel changes" and "management of personnel changes" are fulfilled.

The process of managing changes as a subsystem of enterprise management, which affects the perfection of management processes and consists of interrelated functional elements is proposed to consider. The authors set out an understanding of the essence of managerial changes as a transformation of strategies, organizational structure, systems and methods of management at an enterprise, which leads to improvement of its activities.

The author's approach to the definition of the essence of personnel changes as transformations of the organizational mechanism for the formation, reproduction, development and use of personnel is envisaged, providing for the creation of optimal working conditions for employees, their motivation and stimulation. The types of personnel changes are considered and the measures to overcome the resistance of the employees are substantiated, as well as a program for managing personnel changes at the enterprise has been developed. The methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of management of personnel changes in the enterprise, which provide an objective assessment of all the circumstances that accompany the process of change, conduct continuously explanatory work of the leader of change, which is responsible for this process.

The place of personnel changes in the system of organizational development of the enterprise is considered, their interconnection and influence on implementation of innovations in such directions are considered: change of organizational culture of the enterprise, change of values, expectations and motivational behavior of workers, formation of new competencies and their development.

It is concluded that management of personnel changes is the process of ensuring an optimal balance of manning and staffing processes, its development in accordance with the needs of the organization, the requirements of the current legislation and the state of the labor market.

Key words: changes, organizational changes, personnel changes, personnel behavior, organizational development, management personnel changes.