

УДК 332.14

Різник Н. С., д.е.н., доцент, завідувач кафедри банківської справи
Луцький національний технічний університет

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

В статті визначені теоретико-методологічні засади формування та реалізації підходів управління змінами при реалізації стратегії детінізації економіки.

Ключові слова: управління змінами, стратегія детінізації економіки регіону

Riznyk N.S.

AGEMENT OF CHANGE IN STRATEGY IMPLEMENTATION REGIONAL SHADOW ECONOMY

In the article the theoretical and methodological principles of formation and implementation of change management approaches in the implementation of strategies Shadow Economy.

Keywords: change management, strategy shadowing region's economyeconomy

Ризнык Н. С.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДЕТЕНТЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА

В статье определены теоретико-методологические основы формирования и реализации подходов управления изменениями при реализации стратегии детенизации экономики.

Ключевые слова: управление изменениями, стратегия детентзации экономики региона

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Діяльність суб'єктів господарювання в регіоні має двоїстий ендогенно-екзогенний характер, що є однією з важливих передумов виникнення в економіці регіону як легальної, так і тіньової економіки. Ендогенні поведінки суб'єктів господарювання в регіоні виражаються в наближенні їх поведінки до загальних стійких моделей легальної поведінки. Екзогенні поведінки суб'єктів господарювання в регіоні проявляється у випадкових відхиленнях від оптимального значення показника безпеки і такі відхилення свідчать про можливі флуктуації та біфуркації в економіці регіону.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Методичні засади управління змінами базуються на теорії змін – вплив на поведінку К. Паттерсона [1], моделі 7-С Т. Дж. Пітерса [2], К. Левіна [3], теорії запланованих змін Р. Дж. Баллока і Д. Баттена, модель змін «Вісім кроків» Дж. Коттера [4], Л. Шлезінгером [5], формули змін Р. Бекхарда і Р. Т. Харріса [6], конгруентна модель узгодження Д. Надлера і М. Ташмена [7], теорія управління переходом – [8-10].

Цілі статті. Вдосконалення теоретико-методологічних основ регіонального менеджменту детінізації економіки реалізації потребує реалізації комплексного підходу, що включатиме як організаційно-методичне забезпечення управління змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Під змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах системи регіонального менеджменту детінізації економіки. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу реалізації стратегії детінізації економіки регіону, як то рівня спеціалізації; діапазону функціонального забезпечення; розподілу повноважень; механізмів координації тощо.

Управління змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону – це сукупність послідовних, взаємозалежних дій щодо реалізації функцій регіонального менеджменту детінізації

економіки, які спрямовані на досягнення цілей та впливають на стан економічної безпеки регіону через зміни у процесах, функціях, структурах і формах.

К. Паттерсон, Дж. Гренні, Д. Максфіл, Р. МакМіллан, Ал. Світзлер стверджують, що реорганізації системи управління будь-якого рівня може зустрічати опір їх реалізації. Це пов'язано з тим, що зміни здаються загрозою звичного поведінкового стереотипу як суб'єктів, так і об'єктів управління – їх статусу або матеріальної винагороди тощо [1].

Спільна діяльність суб'єктів господарювання здійснюється у межах основних, допоміжних та спеціальних функцій регіонального менеджменту детінізації економіки. При цьому, кожен суб'єкт господарювання, територіальних органів виконавчої влади, правоохоронних органів тощо системи регіонального менеджменту здійснює послідовність дій (діяльності чи бездіяльності) у нових умовах детінізації економіки, що може викликати непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу змін при реалізації стратегії детінізації економіки регіону.

На основі проведених досліджень виокремимо в процесі управління змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону наступні етапи (рис. 1).

На першому етапі здійснюється управління змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону. Таке управління буде необхідним тим регіонам, у яких не відбулось реалізації взаємодії стратегії детінізації економіки регіону та системи регіонального менеджменту детінізації економіки, тобто сформована дивізіональна комбінована організаційна структура управління детінізацією економіки не забезпечує стійке зростання легальної економіки регіону. На основі результатів дослідження К. Тарлі і Г. Вірденіуса [10] сформуємо методи управління змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону: директивний – централізоване управління процесами детінізації економіки в регіоні здійснюється за допомогою авторитарного стилю управління без проведення додаткових консультацій; переговорний – управління процесами детінізації в регіоні потребує залучення до процесу переговорів співробітників, суб'єктів господарювання для досягнення компромісу; пропагандистський – проведення комплексних змін в установках, цінностях і переконаннях суб'єктів господарювання регіону націлених на досягнення прихильності і створення уніфікованого бачення, але не вимагає їх залучення або участі як обов'язкових елементів процесу боротьби з тіньовою економікою; аналітичний – теоретико-методологічний підхід до процесу змін з використанням аналогічних вищеописаних моделей організаційної проектування регіонального менеджменту детінізації економіки. Він застосовується послідовно від аналізу і діагностики ситуації, через постановку цілей, проектування процесу змін, оцінку результатів до визначення цілей наступного етапу в процесі управління детінізацією економіки в регіоні; проблемний – підхід до управління змінами управління детінізацією економіки регіону починається з поширеного визнання існування деяких проблем, хоча ці проблеми чітко не визначені, а вимагають пошуку можливих швидких адекватних управлінських рішень.

На другому етапі здійснюється діагностика опору змінам регіонального менеджменту детінізації економіки. Узагальнюючи розроблені вченими моделі стратегічних змін виділимо наступні базові основи класифікації й типології стратегічних змін та опору реалізації регіонального менеджменту детінізації економіки, які в подальшому слугуватимуть методологічним підґрунтям для розробки методів його подолання.

Опір проведення змін при реалізації стратегії детінізації економіки регіону залежно від етапів стратегічного планування можемо спостерігати на етапах розробки стратегій, коли можемо спостерігати боротьбу старих і нових ідей, поглядів, підходів, цілей та напрямків детінізації економіки регіону; реалізації стратегій, який передбачає варіативність підходу до формування та вибору ефективного варіанта здійснення стратегій детінізації економіки на регіональному рівні; впровадження можуть виникнути розбіжності у поглядах суб'єктів управління щодо усвідомленні необхідності та можливості прийняття стратегії організацією і адекватного забезпечення її реалізації; коригування стратегії з метою недопущення повернення до попередньої системи регіонального менеджменту детінізації економіки.

Залежно від форми прояву опору стратегічним змінам при реалізації регіонального менеджменту детінізації економіки вирізнятимемо пасивний (прихований) та активний (агресивний) супротив. Пасивний опір – форма прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності праці суб'єкта господарювання в регіоні, бажанні здійснювати

інші види економічної діяльності і т. д. Активний опір – форма відкритого виступу проти перебудови організаційної структури реалізації регіонального менеджменту детінізації економіки (страйк, ухилення від впровадження нововведень тощо).

Силу опору управління змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи приховане ставлення до змін. Розрізняють такі типи суб'єктів господарювання за двома параметрами: противник, прихильник, «пасивний спостерігач» і «небезпечний елемент» [11]. Суб'єкт управління економікою регіону, збираючи інформацію під час нарад, конференцій, тренінгів, бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який можливий тип реакції на зміни і власне, ставленням до змін. Так, як повністю нейтралізувати опір організаційним змінам неможливо, то виникає необхідність зменшення його сили. До кожної з типових груп слід застосовувати певний підхід управління: на групи прихильник та «пасивний спостерігач» в проведенні змін реалізації стратегії детінізації економіки регіону можна опиратися; щодо груп з квадрантів противник, і «небезпечний елемент» слід з'ясувати насамперед, причини неприйняття змін, провести роз'яснювальну роботу.

Аналіз причин опору проведення стратегічних змін регіонального менеджменту детінізації економіки, як небажаним нововведенням, дає змогу виявити в регіоні суб'єкти господарювання або їх групи, які будуть особливо активними противниками, та можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у робочі (творчі, ініціативні) групи, тимчасові мобілізаційні комітети, комісії тощо, які сприятимуть проведенню таких змін, здійсненню роз'яснювальної роботи щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань економічної безпеки регіону.

Опір залежно від реалізації стратегії детінізації економіки регіону має два різновиди: опір передачі повноважень та інертність складних організаційних систем регіонального менеджменту детінізації економіки. Опір передачі повноважень при реалізації стратегії детінізації економіки регіону пов'язаний з неминучістю зміни балансу політичних сил в регіоні, призводять до перерозподілу повноважень, а іноді і до зміни частини управлінської команди. Суб'єкти управління регіоном, які втрачають свої повноваження, намагаються докласти всіх зусиль, використати вплив для того, щоб не допустити такого перерозподілу влади. Причини опору змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону пов'язані з особистісними (опір передачі повноважень) та структурними перешкодами (інертність складних організаційних систем регіонального менеджменту детінізації економіки) (за трактуваннями Й. Хентце і А. Каммеля) на індивідуальному та груповому рівнях.

Оскільки опір змінам завжди припускає участь сторін, найбільш всеохоплюючою й фундаментальною є класифікація *за складом і кількістю осіб, що здійснюють прояв опору змінам при реалізації стратегії детінізації економіки регіону*: індивідуальний, міжособистісний, груповий, міжгруповий, особистісно-груповий, міжколективні, міжрегіональний, міждержавний та ін. Індивідуальний опір – зіткнення між протилежно спрямованими інтересами, потребами, потягами одного суб'єкта господарювання із реалізації цілей детінізації економіки регіону. Міжгруповий опір – це опір у соціальних групах певної установи, організації, підприємства тощо, які переслідують несумісні цілі детінізації економіки регіону і перешкоджають один одному на шляху їх реалізації. Особистісно-груповий опір виникає у разі невідповідності поведінки особистості груповим нормам, очікуванням, інтересам, потребам, цінностям, цілям детінізації економіки регіону між окремою особистістю й групою людей. Міжособистісний опір, коли члени однієї групи переслідують несумісні цілі детінізації економіки регіону і реалізують суперечливі цінності, або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї й тієї самої мети, яка може бути досягнута лише однією зі сторін. Міжколективний опір змінам виникає між колективами різних установ, організацій, підприємств тощо, які переслідують несумісні цілі детінізації економіки регіону і перешкоджають один одному на шляху їх реалізації. Міжрегіональний – це опір змінам між певними територіями (населеного пункту, міста районного значення, району, міста обласного значення, області), які переслідують несумісні цілі детінізації економіки регіону і перешкоджають один одному на шляху їх реалізації. Міждержавний – це опір змінам між певними державами, які переслідують несумісні цілі детінізації економіки і перешкоджають один одному на шляху їх реалізації.

За тенденцією до перетворень і варіативністю опору змінам реалізації стратегії детінізації економіки регіону: функціональний, що сприяють успішній діяльності детінізації економіки регіону та дисфункціональний, що заважають такій діяльності.

Виникнення опору залежно від рівнів та ланок управління реалізації стратегії детінізації економіки регіону: вертикальні, горизонтальні, діагональні. Вертикальне розгортання опору змінам реалізації стратегії детінізації економіки регіону відбувається за рівнями управління, а саме у виділенні керівників (керуючих) низової ланки, або операційних керуючих, керівників (керуючих) середньої ланки і керівників вищого рівня управління. Горизонтальний опір змінам реалізації стратегії детінізації економіки регіону виникає у неприйнятті змін детінізації економіки регіону керівниками та підлеглими окремих підрозділів, відділів тощо. Діагональний опір змінам реалізації стратегії детінізації економіки регіону виникає між ланками управління, що знаходяться на різних рівнях системи регіонального управління, не перебувають у відносинах прямого підпорядкування, але взаємодіють між собою на виконання рішень детінізації економіки вищих рівнів.

За ступенем гостроти опору змінам при реалізації стратегії детінізації економіки регіону: опір-незадоволеність, опір-розбіжність, опір-розбрат, опір-протидія. Опір-незадоволеність – пов'язана з неможливістю реалізації глибинних особистісних потреб матеріального та морального задоволення і виникає через запровадження реалізації нових цілей детінізації економіки регіону. Опір-розбіжність – відмінності у поглядах на реалізацію цілей детінізації економіки регіону у разі невідповідності їх груповим нормам, очікуванням, інтересам, потребам, цінностям. Опір-розбрат – це відсутність злагоди між суб'єктами та об'єктами управління, непорозуміння щодо реалізації цілей та завдань детінізації регіональної економіки. Опір-протидія – це система дій, яка може проявлятися в самостійних поведінкових актах суб'єктів господарювання регіону, спрямованих на невиконання завдань детінізації регіональної економіки.

Розрізнятимемо опір залежно від зміни стратегій та пов'язаними із цим зміни у навичках суб'єкта управління, задіяного у протидії тіньовій економіці в регіону. Так, потреба у значних структурних змінах вимагає змін професійної компетенції та навичок суб'єкта управління та навчання: незначний опір чинитимуть ті, коли відбуватимуться незначні організаційні зміни регіонального менеджменту детінізації економіки, у випадку ж значних змін можливий прояв у суб'єкта управління опору через некомпетентність або через перевантаження новими посадовими обов'язками.

За швидкістю реалізації стратегічних змін регіонального менеджменту детінізації економіки розрізнятимемо: шоковий метод, пов'язаний зі здійсненням докорінних змін у регіональному менеджменті детінізації економіки порівняно за короткий період; метод поступових змін, пов'язаний з поступовими змінами за наперед визначеними тривалими фазами.

За методами проведення стратегічних змін регіонального менеджменту детінізації економіки розрізняють: ретроградний метод (зверху донизу); прогресивний метод (знизу доверху); круговий (бінарний, змішаний, зустрічний) метод. Ретроградний метод (зверху донизу) централізований процес планування заходів проведення стратегічних змін регіонального менеджменту детінізації економіки здійснюється виходячи із стратегічного планування розвитку держави шляхом деталізації його показників зверху вниз по ієрархії. При цьому регіональні органи влади повинні перетворювати доведені до них плани в плани територіальних підрозділів органів виконавчої влади, правоохоронних органів та правоохоронних органів спеціального призначення. Прогресивне планування (знизу-вверх) децентралізований процес планування заходів проведення стратегічних змін регіонального менеджменту детінізації економіки здійснюється від нижчих рівнів управління регіональних органів влади до вищих. Круговий метод (бінарний, змішаний, зустрічний) є синтезом вищерозглянутих методів планування заходів проведення стратегічних змін регіонального менеджменту детінізації економіки. Круговий метод передбачає розробку планів в два етапи: на першому етапі виробляється поточне планування за основними цілями детінізації економіки на державному рівні, а на другому етапі розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів детінізації економіки на регіональному рівні. При цьому в плани заходів проведення стратегічних змін регіонального менеджменту детінізації економіки включаються найбільш позитивні рішення.

Опір проведення змін в управлінні детінізацією економіки в регіоні виступає явною перешкодою на шляху сприйняття нових поведінкових моделей, реалізації стратегічних перетворень. Якщо в ході проведення змін не вживати адекватних попереджувальних заходів для того, щоб зменшити його, подолати і навчитися управляти ним, ефективність реалізації регіонального менеджменту детінізації економіки може бути низькою.

З метою сприяння змінам регіонального менеджменту детінізації економіки слід провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприятимуть або заважатимуть здійсненню організаційних змін регіональному менеджменту детінізації економіки. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Так, основними причинами опору змінам регіонального менеджменту детінізації економіки можуть бути наступні [12]:

1) невизначеність суб'єктів господарювання регіону, яка супроводжується занепокоєнням, нервуванням, турботами тощо щодо можливостей та загроз реалізації права на здійснення певних видів економічної діяльності;

2) особисті інтереси суб'єктів та об'єктів управління регіонального менеджменту детінізації економіки, які можуть суперечити інтересам забезпечення економічної безпеки регіону;

3) різне сприйняття щодо проведення змін при реалізації стратегії детінізації економіки регіону. Суб'єкти господарювання можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою рівня тіньової економіки в регіоні та відповідними стратегічними діями щодо її уникнення;

4) відчуття втрати. Зміни, як правило, порушують економічні, соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в групі, колективі, регіоні, державі, руйнують групові, міжгрупові, особистісно-групові, міжколективні, міжрегіональні, міждержавні та інші види відносини. З іншого боку організаційні зміни регіонального менеджменту детінізації економіки загрожують втратою влади, зміною статусу, переформатування та реорганізацію видів економічної діяльності.

Етап 3. Здійснення змін – управління змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону. Подолання опору та закріплення змін для успішної реалізації стратегії детінізації економіки регіону. Подолання опору можливе через створення відповідної організаційної культури, морально-психологічного клімату, який сприятиме стратегічному забезпеченню економічної безпеки в регіоні, або ж, в разі нехтування ним – перешкоджає. Так, отримавши дані щодо кількості злочинів у сфері службової діяльності, привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем здійсненими суб'єктами управління регіону та злочинів у сфері господарської діяльності здійсненими суб'єктами господарювання регіону можливо визначити ймовірність реалізації стратегії детінізації економіки регіону. Так, в тих областях, де найвищий рівень економічних злочинів, реалізованих суб'єктами управління та суб'єктом господарювання для уникнення опору впровадження змін при реалізації стратегії детінізації економіки пропонується використовувати гнучкі тактики примусу та кооптації. Для подолання опору в областях, в яких високий рівень злочинності, що вчиняються суб'єктами управління у сфері службової діяльності необхідно застосовувати стратегію переговорів та стратегію маніпулювання. А для регіонів, у яких спостерігається високий рівень злочинності, що вчиняються суб'єктами управління у сфері службової діяльності при реалізації стратегії детінізації економіки регіону доцільно застосовувати стратегію залучення до участі для зменшення впливу особистих інтересів, згладження розриву міжособистісного опору. Для регіонів, у яких низький рівень злочинності, що вчиняються суб'єктами управління у сфері службової діяльності та економічної злочинності необхідне повне впровадження змін при реалізації стратегії детінізації економіки регіону, а отже використання гнучких тактик сприяння та навчання, що дозволять зменшити ступінь опору та пристосувати суб'єктів управління до нових умов господарювання в регіоні. Реалізація тактичних заходів подолання опору змінам при реалізації стратегії детінізації економіки дозволить здійснити безконфліктне задоволення інтересів суб'єкта та об'єкта управління в регіоні.

Кожен суб'єкт господарювання регіону сприяє, шляхом залучення до процесу управління детінізацією економіки регіону, або ж йому протидіє в залежності від спектрів перехідних позицій типів поведінки у зазначеному інтервалі: противник, прихильник, «пасивний спостерігач» і «небезпечний елемент».

Стратегічне управління змінами зазнає краху, якщо міцно вкорінені тіньові зв'язки та пріоритети або ж вони суперечать інтересам національної безпеки між суб'єктами управління регіоном та об'єктами управління – суб'єктами господарювання. Це проявляється у блокуванні всіх стратегічних заходів детінізації економіки регіону.

Опишемо основні тактичні стратегії управління [12, с. 111] змінами при реалізації стратегії детінізації економіки регіону:

- стратегія залучення до участі допомагає зменшується вплив особистих інтересів, згладити розрив міжособистісного опору при реалізації стратегії детінізації економіки регіону; у опонентів з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників чи суб'єктів господарювання;

- стратегія навчання змін при реалізації стратегії детінізації економіки регіону зменшує ступінь невизначеності, опору;

- стратегія сприяння означає завчасне повідомлення про зміни при реалізації стратегії детінізації економіки регіону, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- стратегія переговорів має на меті ухвалення нововведень при реалізації стратегії детінізації економіки регіону шляхом отримання згоди тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних та моральних стимулів;

- стратегія кооптації використовується для надання об'єкту управління – суб'єкта господарювання, який чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення змін при реалізації стратегії детінізації економіки регіону;

- стратегія маніпулювання передбачає свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни при реалізації стратегії детінізації економіки регіону з метою отримання підтримки і здійснення змін;

- стратегія примусу – застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням змін при реалізації стратегії детінізації економіки регіону.

Вибір стратегій проведення змін при реалізації стратегії детінізації економіки регіону необхідно здійснювати з врахуванням стану економіки в регіоні та рівня централізації управління процесами детінізацією економіки правоохоронним структурам та місцевим органам влади регіону, які сприятимуть вибору способів та прийомів попередження, розслідування та виведення потоків незаконних грошей із секторів тіньової економіки та повернення їх до бюджетів регіонів.

Стратегії з орієнтацією на примус, кооптацію, маніпулювання повинні реалізовуватись централізовано через органи законодавчої, виконавчої та судової влади України з використанням жорстких інструментів регіонального менеджменту детінізації економіки. Державне прийняття рішень відповідними законодавчими та виконавчими органами влади, правоохоронними структурами, переважно через методи організаційно-розпорядчого впливу у вигляді наказів, розпоряджень, директив, які підлягають обов'язковому виконанню; створення тимчасових мобілізаційних комітетів, основними повноваженнями яких є негайна ліквідація небезпечних факторів впливу на економіку. Бажана поведінка суб'єкта господарювання регіону визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю про соціально-економічні наслідки можливих неправомірних дій. З тривалим використанням стратегії примусу не можуть бути досягнуті зміни, що гарантуватимуть забезпечення економічної безпеки в регіоні, державі, тому такий тип стратегії слід використовувати для отримання негайних результатів в кризові періоди.

Стратегії залучення, навчання, переговорів базуються на використанні так званого біографічного підходу, в основі якого лежать індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і спільні цілі детінізації регіональної економіки суб'єктів господарювання і належатимуть до м'яких інструментів регіонального менеджменту. Суб'єкти господарювання регіону повинні бути зацікавлені в тому, щоб змінити нормативну орієнтацію у відношенні до старих моделей управління і виробити нові інструменти реалізації стратегії детінізації економіки регіону.

Стратегії залучення, навчання, переговорів реалізовуватимуть на засадах повної децентралізації повноважень правоохоронним структурам та місцевим органам влади із забезпечення економічної безпеки на регіональний рівень з метою збалансованості економічних інтересів держави та її регіонів, реалізації цілей економічної безпеки.

Висновки. Наведені стратегії покликані сприяти подолання опору та досягненню відповідного балансу між сприйманням нових змін реалізації стратегії детінізації економіки регіону: організаційної структури та відповідного перерозподілу прав, функціональних обов'язків і відповідальності, делегування повноважень; організаційних, економічних, психологічних та інших навичок та компетенції суб'єктів управління, необхідних для їх подальшої протидії тіньовій економіці в регіоні; способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій; інструментів стимулювання та винагороди; функцій, методів, інструментів, прийомів, операцій та процедур управління детінізацією економіки; складових організаційної культури, які розвиваються внаслідок застосування стратегій управління змінам.

Отже, управління змінами реалізації стратегії детінізації економіки регіону дозволяє диференціювати підходи до управління процесами детінізації економіки залежно від рівня тіньової економіки в регіоні, визначати глибину опору змінам, реалізувати адекватні стратегії протидії тіньовій економіці.

Список використаних джерел:

1. Patterson K., Grenny J., Maxfield D., McMillan R. Change Anything: The New Science of Personal Success / Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan. – Switzler, 2011.
2. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин // Пер. с англ. ... Авидон И.Ю. СПб.: Речь, 2000. - 407 с.
3. Коттер Д. П. Впереди перемен / Д.П. Коттер. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 237с.
4. Kotter John P., Schlesinger L. A., Sathe V. Organization: Text, Casea, and Reading on the Management of Organizational Design and Change / John P. Kotter, Leonard A. Schlesinger, Vijay Sathe. – 2nd. ed. – Homewood, Ill.: Irwin, 1986. – 359 p.
5. Beckhard R., Harris. R. T. Organizational Transitions: Managing Complex Change / Richard Beckhard & Reuben T. Harris. – Addison-Wesley: Reading, MA, 1987.
6. Nadler D., Tushman M. Congruence model: political, organism / D. Nadler , M. Tushman // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.super-business.net/Knowledge-Management/853.html>
7. Bridges W. Managing Transitions: Making the Most of Change / William Bridges. – Cambridge: Da Capo Press, 2009. – 192 p.
8. Sirkin Harold L., Keenan P., Jackson A. The Hard Side of Change Management / Harold L. Sirkin, Perry Keenan, and Alan Jackson. – Harvard: Business Review. – №10. – Publication date: Oct 01, 2005. Prod. #: R0510G-PDF-ENG. – 13 p.
9. Sirkin HL, Keenan, P., Jackson, A. A változásmenedzsment kemény oldala. Harvard: Business manager, 8. évf. 3. sz., pp. 36 – 47.
10. Thurley K., Wirddenius H. Supervision: A Reappraisal / K. Thurley, H. Wirddenius. – London:, Heinemann, 1973.
11. MacArthur R. H., Wilson E. O. The Theory of Island Biogeography / Robert H. MacArthur, Edward Osborne Wilson. – Princeton University Press 1967 (2001 reprint).
12. Kotter J. P., Schlesinger L. A. Choosing Strategies for Cnange / John P. Kotter, Leonard A. Schlesinger // Harvard: Business Review. – 1979. – vol. 57. – № 2. – P. 111.