

УДК 35.07:342.553

С. Дзяна,
Р. Дзяний

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Проаналізовано теоретичні підходи до визначення низки понять, що стосуються змін в органах державної влади та інших організаціях. Обґрунтовано основні аспекти понять “змiна” та “опір змінам” і розкрито сутність процесу управління змінами.

Ключові слова: зміна, управління змінами, опір змінам.

Проблема управління адаптацією до змін у сучасному українському суспільстві набуває все більшої актуальності. Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, вимагають на сьогодні від управлінців переосмислення форми і сутності проблеми адаптації до змін та вироблення нових підходів до управління нею. Незацікавленість та недостатня обізнаність керівників в сутності організаційних змін гальмують процес їх впровадження.

Стабільні умови, умови поступових трансформацій, модернізацій і модифікацій та кризові ситуації, які потребують негайних змін – це ті обставини, які вимагають від управлінців застосування різних методів і підходів управління процесами організаційних змін.

У наукових дослідженнях висвітлено досить широке коло питань із цієї проблематики. Так, проблеми управління змінами і питання сутності організаційних змін висвітлили у своїх працях провідні вітчизняні та зарубіжні дослідники: В. Василенко, Р. Гріфін, Д. Деченцо, Д. Дзвінчук, Л. Довгань, П. Друкер, Дж. Коттер, О. Кузьмін, В. Малімон, М. Мартиненко, О. Мельник, Г. Мошек, В. Немцов, Г. Осовська, О. Осовський, В. Петренко, І. Петрова, В. Печенізький, В. Поліщук, С. Робінс, О. Скібіцький, В. Шостка та інші. Роботи цих дослідників заклали методологічне підґрунтя для формування механізму управління змінами підприємств та органів державного управління в сучасних умовах. Однак у них системно не розглянуто сутність процесу адаптації до змін, не подано класифікацію конкретних сфер, яких можуть стосуватися організаційні зміни, не представлено конкретних рекомендацій організаціям щодо управління процесом пристосування до перемін для забезпечення їхньої ефективної та результативної діяльності.

Мета статті полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні основних понять процесу управління змінами в сучасних умовах.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити зміст категорії “змiна” в контексті управління організацією;

– розкрити сутність процесу управління змінами;

– обґрунтувати основні аспекти поняття “опір змінам”, як перешкоди, що виникає у процесі управління змінами.

Усвідомлення керівником необхідності у змінах – це основа, на якій будується весь процес проведення змін. Справді, працювати стало б набагато простіше, якби, наприклад, світова політична спільнота та народ не висували нових вимог, ніколи б не

змінювалося нормативно-правове регулювання як з боку уряду, так і з боку іноземних країн, якби не розвивалися технології, а потреби самих державних службовців залишалися незмінними.

Необхідність будь-яких організаційних змін обумовлюється невідповідністю умов функціонування організації, структурних підрозділів (груп) або індивідів новим вимогам внутрішнього середовища чи зовнішнього оточення організації, а потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється не тільки керівництвом, а й всіма співробітниками [1]. Зрозуміло, що впровадження змін буде ефективне лише у тому випадку, коли керівники зможуть створити належні умови для необхідних змін, а працівники налаштуються на сприйняття їх необхідності.

Часто важко своєчасно виявити проблему та усвідомити необхідність змін, причиною яких, здебільшого, є розрив між результатами та цілями. Особливо актуальною ця проблема стає в умовах стагнації, коли відсутні різкі зміни умов функціонування установи і керівники не вважають доцільним запровадження змін. Відтак, керівництво може “прогавити” момент, коли на певні зміни потрібно реагувати.

У твердженнях та рекомендаціях вітчизняних і іноземних науковців немає єдності, відсутня чіткість та однотайність у структуризації матеріалу, який стосується, насамперед, самої категорії “зміна” та інших аспектів згадуваної тематики. Якщо ж аналізувати напрям управління змінами в контексті державного управління, то вважаю необхідним відзначити, що цей напрям є відносно молодим, а також, ще недостатньо адаптованим до специфіки не бізнесової, а загальнодержавної діяльності. Тому насамперед доцільно визначитись зі змістом основних понять, що застосовуються у цій сфері.

С. Робінс та Д. ДеЧенцо [2] акцентують свою увагу на тому, що зміни – це зміни середовища, в якому працює організація, а також її внутрішньої структури, технології або працівників. Тобто, зміни торкаються структури, технології та людей, і як наслідок, можливості керівництва коливаються в межах цих трьох категорій. Вчені також виділяють чинники, що ведуть до змін, а саме зовнішні та внутрішні чинники, що зумовлюють потребу в змінах. У роботах вищезгаданих авторів розкрито два погляди на процес змін – дві метафори для наочного визначення процесу змін:

– метафора “тихої води”, яка змальовує організацію як великий пароплав, що перетинає спокійне море, а зміни мають вигляд випадкового шторму, тимчасового збурення загалом спокійної і передбачуваної подорожі. Капітан і команда пароплава точно знають мету своєї подорожі, оскільки вони вже не раз водили туди свій пароплав;

– метафора “порогів з білими бурунами”, відповідно до якої організація розглядається як маленький пліт, що пливе бурхливою річкою з численними порогами. На плоту перебуває з півдесятка осіб, що ніколи раніше не працювали разом, зовсім не знають річки, якою пливають, точно не знають свого місця призначення, а зміни – це природний стан і управління ними є постійним процесом.

У роботі Д. Дзвінчука, В. Малімона та В. Петренко [3] визначено, що більшість змін торкаються організаційної структури, кінцевого результату, самого процесу надання послуги, технології та персоналу, тобто автори визначають сфери можливих змін, не даючи визначення самого поняття. При цьому, згадується про існування зовнішніх (пов’язаних із викликами зовнішнього ринкового лібералізованого оточення) та внутрішніх (імпульси розвитку організації, прояви свіжих поглядів, ідей, небайдуже ставлення персоналу до цілей її існування) чинників організаційних змін. Серед численних

незгрупованих та нечітких класифікацій, що запропоновані авторами, треба звернути увагу на те твердження, що зміни можуть бути або заздалегідь спланованими, або ж просто реакцією на неочікувані та непередбачені події. Таким чином, науковці виділяють два основні види організаційних змін – планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні). Планові (стратегічні) зміни – це такі, які попередньо розробляють і впроваджують з передбаченою метою, конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час. Ситуаційні (динамічні) зміни – часткове реагування на події в процесі їх здійснення. Такі зміни відбуваються незалежно від бажання чи небажання керівництва, вони не плануються, але їх можна і необхідно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Доцільно вказати, що значна кількість ситуаційних незапланованих змін має нееволюційне і відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації і виклики оточення. Такі зміни є звичайною адаптацією організації до умов, що склалися, тобто реактивними. Це відбувається тоді, коли керівництво організації не планувало, а часто навіть і не підозрювало про їх необхідність до моменту виникнення, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події та тенденції, які можуть бути загрозливими, або навпаки – відкрити несподівані нові можливості.

Досить цікавим є бачення менеджменту змін у роботах Г. Осовської та О. Осовського [4], які стверджують, що в умовах стрімкого розвитку техніки і технологій, динамічних змін споживчих властивостей продуктів і послуг, безпрецедентного росту комунікацій і взаємозалежності в управлінні принципову важливість здобуває прагнення до організаційних змін та інновацій як до можливості перешкоджати застою і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Для періоду потрясінь, що ми зараз переживаємо, зміни – це норма. Безумовно, зміни пов'язані з втратами та ризиком і до того ж вимагають величезної праці, але якщо організація не ставить собі за мету сміливо йти назустріч змінам і швидко мінятися разом із навколишнім світом, вона приречена на “животіння”. Автори вважають, що основним завданням менеджменту в ХХІ ст. є перетворення якнайбільшої кількості організацій у лідерів змін – тих, хто чуйно вловлюють тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи собі в блага можливості, що відкриваються. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість, цілеспрямовано шукає корисні для себе переміни і знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації.

З позиції В. Немцова та Л. Довганя [5], реалізація нової стратегії завжди означає, що в установі будуть відбуватися зміни, а зміни є основою виконання стратегії. Проведення змін в організації призводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежать від того, як організація готова до ефективного здійснення стратегії.

О. Кузьмін та О. Мельник [6] вважають, що організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління і їхня сутність полягає в сукупності змін у організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів тощо.

Розуміння того, коли і як впроваджувати зміни, є життєво важливим завданням ефективного управління. Саме так вважають науковці Р. Гріфін та В. Яцура [7]. Сутність терміна “організаційна зміна” вищезгадані автори вбачають у суттєвій модифікації певної частини організації. Тобто, зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів управління, обладнання, організаційної структури, самого персоналу тощо.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови [8] зазначено, що зміна – це перехід, перетворення чого-небудь у щось якісно інше.

Деякі автори у своїх працях використовують поняття “переміни” – заміни чого-небудь чимось іншим, як синонім змін. Так, з позиції О. Скібіцького [9], переміни – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегій, вони стосуються всіх організацій і призводять до нововведень. Переміни стосуються всіх організацій і призводять до нововведень, які спричиняють оцінку і зміну цілей організації, зміну структури, зміну технологічних процесів, модифікацію поведінки працівників, зміну здійснення будь-якої діяльності. Таким чином, можна зробити висновок про можливість утотоження та використання у процесі подальших досліджень категорій “зміни” та “переміни”.

Узагальнення літератури та проведені дослідження свідчать про те, що спільним в усіх визначеннях є те, що зміни – це перехід до чогось іншого, поява чогось нового. Поширеною є думка про існування внутрішніх та зовнішніх чинників організаційних змін як сил, що зумовлюють потребу в змінах. Однак недоліком кожного з наведених вище трактувань є неструктурованість сфер можливих змін, що ускладнює подальші дослідження у цьому напрямку. Водночас доцільно наголосити на відсутності в літературі джерелах уніфікованого підходу до класифікації змін як об’єктів управління організації. Так, більшість авторів єдині у своєму підході до виокремлення планових та ситуаційних змін за ознакою передбачуваності та реагування. Однак, що стосується систематизації інших видів змін за певними ознаками (за об’єктом управлінських впливів у процесі управління змінами, за величиною, за середовищем тощо), то тут погляди науковців є різноплановими та неоднозначними.

Так, дещо суперечливими можна вважати трактування терміна “зміна” С. Робінсом та Д. ДеЧенцо [10], які виділяють як сфери можливих змін середовище, в якому працює організація, та її внутрішню структуру, технології, працівників. Відтак, незрозуміло, чому структуру, технології та працівників не можна вважати середовищем, в якому працює підприємство. Дещо неоднозначним виглядає твердження науковців щодо трьох категорій змін (структури, технології, працівників), які спричинені існуванням внутрішніх та зовнішніх чинників, що зумовлюють зміни.

Д. Дзвінчук, В. Малімон та В. Петренко [11] акцентують свою увагу на зовнішніх та внутрішніх чинниках середовища як основних причинах виникнення змін. Очевидно, що ця теза могла б стати основою чіткої класифікації перемін за середовищем виникнення, натомість автори у своїй роботі подають незгруповані та хаотичні характеристики змін певних категорій.

Цілком можна погодитися з пропозицією Г. Осовської та О. Осовського [12] щодо необхідності існування лідерів змін, як основних сильних та конкурентоспроможних підприємств, які здатні миттєво пристосовуватися до перемін та відкривати для себе нові перспективи.

Узагальнення джерел та літератури показало нероздільність стратегічного управління та антикризового менеджменту з поняттям “зміни”. Вважають, що проведення організаційних змін є як способом реалізації нової стратегії підприємства, так і засобом подолання криз (як глобальних, так і локальних).

Наведене у Великому тлумачному словнику української мови визначення поняття “зміна” є досить загальним та ускладнює можливість вибору інструментарію щодо процесу управління ними.

Враховуючи те, що зміни стосуються середовища організації, для визначення сфери реалізації таких змін необхідно звернутися до класифікації сфер середовища організації, виділених у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [13]. Автори стверджують, що організація знаходиться під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ. Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи: прямої дії – ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності (суспільство, громадські організації, бізнес-середовище тощо); непрямой дії – впливають не безпосередньо, а через певні механізми та взаємовідносини (міжнародні події, оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, стан економіки тощо). Відтак, зміни можуть стосуватися як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації.

Враховуючи вищенаведене, поняття “зміни” можемо трактувати як перехід до будь-чого іншого у сферах внутрішнього та зовнішнього середовищ організації, появу чогось нового. Звичайно, наведене визначення потребує уточнень, які стосуються наступного:

- по-перше, сферою можливих змін може бути будь-що у внутрішньому чи зовнішньому середовищах (цілі та пріоритети політики держави, певного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування, чисельність працівників та їх освітньо-кваліфікаційний рівень, законодавство тощо);

- по-друге, сутністю змін може бути не лише поява чогось нового (що також вважається зміною), а й повернення до попереднього стану;

- по-третє, масштаб зазначених змін може бути різним – від радикальних перетворень до чогось незначного;

- по-четверте, зміни стосуються працівників організації, який за рівнями організаційного управління доцільно розділяти на такі три типи: окрему особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

Зважаючи на те, що процес змін торкається внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організації, необхідно знаходити такі способи управління змінами і розвитком організації, які б підвищували ефективність діяльності та були прийнятними для працівників організації.

Зрозуміло, що несподіванки, які підстерігають будь-яку установу як за її межами, так і всередині неї, не в змозі передбачити повною мірою жоден, навіть висококваліфікований, управлінець. З іншого боку, враховувати мінливі внутрішні та зовнішні фактори середовища діяльності організації та швидко пристосовуватися до них, піддаватися їм – просто необхідно. Адже, невміння оперативно і вчасно вирішувати проблеми, що виникають, – це основна причина появи кризових ситуацій.

Доцільно зауважити, що думки багатьох авторів (В. Василенко, В. Шостка, Р. Гріфін, В. Яцура, І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький) співпадають по суті стосовно того, що недостатньо швидка і ефективна реакція на зміни, що відбуваються навколо – рівносильна не реагуванню взагалі, тому що прийняті з запізненням рішення можуть відноситися до тих проблем, яких вже не існує, своєю чергою, тільки збільшить відставання від життя. Для того, щоб в організації була змога досягнути успіху, організаційні зміни, які є комплексним явищем, необхідно впроваджувати систематично і логічно, а систему та її складові, що зазнають змін, як наслідок, налаштувати на нові умови застосування.

Отже, можна вважати, що буде доцільним розглянути процес управління змінами та навести його основні аспекти з огляду на діяльність організації. У результаті огляду літературних джерел, серед найбільш повних трактувань терміна “управління” можемо виділити означення, наведене в економічній енциклопедії [14]: управління – вплив на процес, об’єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей. Управління виникло з потреб координації та погодження спільної праці.

За означенням Великого тлумачного словника сучасної української мови [15], управління – це дія за значенням управляти, або ж те саме, що керування. Своєю чергою, управляти – це спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь, бути на чолі когось, чогось, спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь.

Доцільно відзначити також і погляд І. Петрової, В. Поліщука та В. Печенізького [16], що для досягнення успіху організації в турбулентному середовищі потрібна стратегія змін. Основна відмінність стратегічного управління від звичайного, насамперед, полягає у стратегічному плануванні, орієнтованому на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і спрямованому на вирішення проблем найкращого вибору траєкторії розвитку. А також, стратегічне управління охоплює такі внутрішні складові організації, як її організаційна структура, стиль управління, корпоративна культура.

Стратегічне управління є комплексним всебічним планом розвитку організації. Алгоритм його здійснення передбачає такі кроки:

- визначення місії організації, цілей та завдань щодо її досягнення;
- розробка альтернативних шляхів досягнення мети розвитку та вибір найкращої альтернативи;
- розробка плану дій, спрямованих на реалізацію цілей та завдань організації;
- контроль та оцінка ефективності виконання стратегії.

Окрім того, автори пропонують трактувати термін “управління організаційними змінами”, як координацію дій співробітників організації у процесі розробки та впровадження перетворень і нововведень для досягнення цілей організації в нових умовах.

На думку О. Кузьміна та О. Мельник [17], управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку через зміну обставин. Авторами пропонується розглядати загальні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) як базу реалізації будь-якого процесу управління. У своїх роботах автори вбачають управління організаційними змінами як конкретну функцію менеджменту, тому пропонують технологію управління ними реалізувати через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін, що означають вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації. Так, на цьому етапі планування різних змін у сфері державного управління потрібно збирати необхідну інформацію, аналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, робити прогноз на майбутнє і тоді у вигляді планів представляти очікувані зміни. Деякі науковці [18, 19] вважають, що успішне лідерство в політиці перемир’я потребує відповідного планування фінансової діяльності та бюджетної політики, а тому воно потребує двох самостійних

бюджетів, один із яких – звичайний, а інший – спеціальний, який ілюструє витрати перспективного розвитку та випереджає зміни.

2. Організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін, що є видом управлінської діяльності, який відображає процес створення основних засад управління змінами. На етапі організування змін треба чітко визначити повноваження та відповідальність кожної посадової особи та підрозділу щодо впровадження цих самих змін.

3. Мотивування працівників – учасників організаційних змін, забезпечує процес спонукання працівників на діяльність, що спрямована на досягнення ефекту від впровадження змін. Вважається, що найефективніше на діяльність працівників та на їх продуктивність впливають матеріальні та моральні стимули, що є дієвими способами подолання опору змінам.

4. Контролювання результатів від змін, з допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення та чи існує потреба у здійсненні певних корективів. Саме на цьому етапі перевіряється те, щоб фактичні результати від впроваджених змін найбільше відповідали очікуваним, які ми поставили перед собою на етапі планування цих самих змін.

5. Регулювання відхилень, збоїв тощо, виявлених у процесі організаційних змін, яке спрямоване на усунення тих відхилень чи збоїв, які були виявлені у процесі контролювання. Цей етап займає важливе місце у процесі управління змінами, оскільки регулюючі заходи, які полягають в усуненні відхилень, перегляді стандартів та критеріїв тощо, можуть здійснюватися на усіх попередніх етапах.

Проаналізувавши вищенаведене, доцільно схилитись до підтримки зазначеного бачення управління організаційними змінами та враховувати запропоновані етапи у ході подальших досліджень щодо формулювання сутності управління змінами. Зважаючи на це, термін “управління змінами” необхідно розглядати як цілеспрямований вплив на пристосування певної системи та її окремих суб’єктів до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ, що змінюються.

Як відомо, система організації складається з двох підсистем: керуючої та керованої. Основне призначення керуючої підсистеми полягає у розробці способів впливу і їх трансформації в управлінське рішення, а основним структурним елементом є апарат управління (менеджери, управлінці). Керована підсистема включає в себе виконавців та повинна реалізовувати поставлені керуючою системою завдання та рішення.

Зважаючи на те, що чимало авторів стверджують, що будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути настільки сильним, що його неможливо подолати, вважаємо доцільним розглянути це явище в контексті перешкод, що виникають у процесі управління змінами.

Вважається, що для ефективного керування змінами необхідно розуміти опір, який виникає у процесі їхнього впровадження. Менеджерам необхідно знати, чому підлеглі протидіють змін і як цей опір подолати, потрібно з’ясувати, з яких причин працівники займають саме таку позицію. Знання причин, що зумовили опір змін, аргументів, що висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою його подолання у майбутньому.

Узагальнення теоретичних відомостей дає змогу виділити найбільш коректне, на нашу думку, означення терміну “опір”, наведене у працях О. Скібіцького,

В. Немцова, Л. Довганя [20, 21], яке означає багатогранне явище, що викликає непередбачені відтермінування, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

У таких умовах значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін, яка може мати такі форми: примушування, переконання, залучення, маніпулювання тощо (рис. 1). Дані, що відображені на рисунку, дають змогу нам чіткіше зрозуміти суть виникнення явища супротиву.

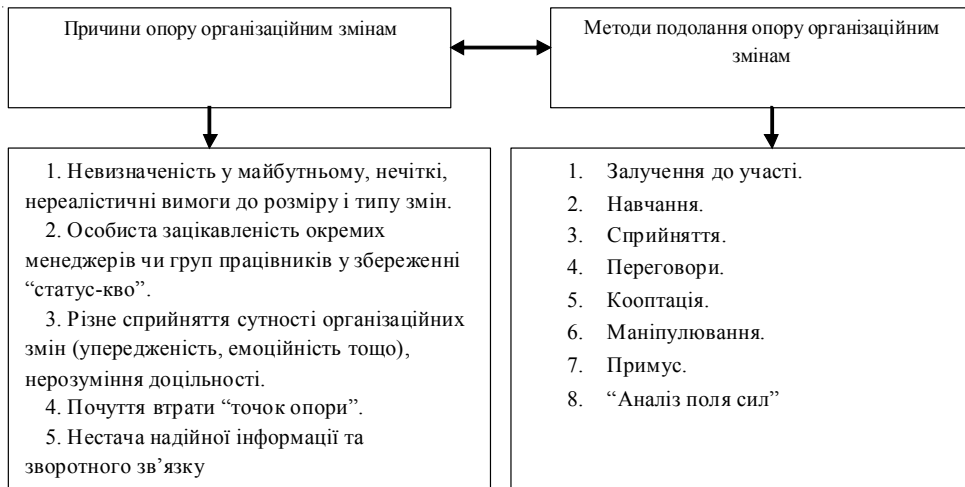


Рис. 1. Причини виникнення та методи подолання опору змінам [22]

З огляду на це, стає зрозуміло, що для вирішення проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких їхня поведінка природним чином буде відповідати меті зміни, забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального та морального стимулювання.

Вважаємо необхідним також визначити, що ж очікує будь-яку організацію в результаті ефективного управління змінами. В економічній літературі більшість дослідників виділяють, як результат, організаційний розвиток, що є довготерміноюв роботою з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення в організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією [23], та ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання [24]. Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність вирішення проблеми розвитку організації в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Загалом організаційні

зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності системи управління в організації. Вважається, що ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів.

Отже, необхідність змін в організаціях рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології дотримується організація. Однак від того, як будуть здійснюватися ці зміни в організаціях, як керуюча підсистема управлятиме змінами керованої підсистеми, залежить ефективність її функціонування.

Література

1. Дзвінчук Д. І. Менеджмент організацій [Текст] : консп. лекц. / Д. І. Дзвінчук, В. І. Малімон, В. П. Петренко. — Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. — С. 196.
2. Робінс С. Основи менеджменту [Текст] / С. Робінс, Д. ДеЧенцо ; [пер. з англ. А. Олійник та ін.]. — К. : Основи, 2002. — С. 296.
3. Дзвінчук Д. І. Менеджмент організацій... — С. 197.
4. Осовська Г. В. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2009. — С. 124.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К. : ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. — С. 363; 375.
6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту [Текст] : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К. : Академвидав, 2003. — С. 306.
7. Гріфін Р. Основи менеджменту [Текст] : підруч. для студ. екон. спец. / Р. Гріфін, В. Яцура ; [пер. з англ. Д. Олесевич та ін.] ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів ; Boston ; N.-Y. : БаК, 2001. — С. 246.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст] / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. — К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2002. — 1440 с.
9. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. — К. : Центр учб. літератури, 2009. — С. 457.
10. Робінс С. Основи менеджменту... — 671 с.
11. Дзвінчук Д. І. Менеджмент організацій... — 272 с.
12. Осовська Г. В. Менеджмент організацій... — 680 с.
13. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [Текст] : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — [2-е вид. доп. і перероб.] — Львів : НУ “ЛП” ; “Інтелект-Захід”, 2003. — С. 32.
14. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / [редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. — К. : Видавничий центр “Академія” 2000. — С. 731.
15. Великий тлумачний словник сучасної української мови... — 1440 с.
16. Петрова І. Л. Управління змінами: [посіб. для тренерів] / [Петрова І. Л., Полішук В. І., Печенізький В. П. та ін.]. — К. ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 58 с.
17. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту... — С. 9.
18. Башкатов В. М. Механізми державного управління демократичними змінами в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Башкатов Владислав Михайлович ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; Одес. регіон. ін-т держ. упр. — Одеса : [б. в.], 2012. — 20 с.
19. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. І. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2003. — 285 с.

20. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент... — 559 с.
21. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент... — 568 с.
22. Там само. — С. 459.
23. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту... — С. 310.
24. Там само. — С. 312.

**S.Dziana,
R. Dzianyi**

**THEORETICAL PRINCIPLES OF CHANGES ADMINISTERING
IN THE PRESENT CONDITIONS**

Theoretical approaches to the number of concepts relating to the changes in state authorities and other organizations are analysed. The basic aspects of the concepts of “change” and “resistance to change” are grounded and the essence of the process of changes administering is revealed.

Key words: change, changes administering, resistance to changes.