

Володимир Лавриненко
аспірант кафедри європейської інтеграції
ОРИДУ НАДУ при Президентові України

СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Аналізуються сутність та надається теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади: «зміни», «управління змінами», «система управління змінами». Актуалізується питання розроблення сучасного підходу до управління змінами. Розглядаються різні напрямки дослідження управління змінами: дослідження організаційних змін (змін в організації); дослідження контекстних змін, дослідження психологічних аспектів змін. Поняття «управління змінами» розглядається з позицій різних наукових підходів. Узагальнюється визначення поняття «система управління змінами».

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, управління змінами, система управління змінами, система управління змінами в органах публічної влади.

Volodymyr Lavrynenko
PhD student of European Integration department
of ORIPA NAPA under the President of Ukraine

NATURE AND RATIONALE OF THE BASIC CONCEPTS OF CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC AUTHORITIES

The essence of the basic concepts of change management in public authorities such as «change», «change management», «change management system» is studied. Today the term «change», «change management» is widely used, but the categories of «system of change management» and «system of change management in public authorities» is still in the process of their research.

The article reveals the sources that encourage the emergence of changes in the organization which can be divided into two types: internal and external.

The updated issues in developing modern approaches to change management are analysed.

It is revealed that the study of change management can be divided into the following areas: the study of organizational changes (changes in the organization); research of context changes, the study of the psychological aspects of change.

In the article the findings within these areas are concerned: research of organizational change, research of context change, psychological research of changes.

One of the parts of the article is about change management in public administrative bodies and local government bodies.

To give the definition of «change management system» the formula of management system is presented with such elements as: management objectives; management principles; management functions; management techniques; organizational management structure; staff management; machinery management; technology management; information used while performing administrative actions.

The concept of «change management» is considered from the point of various scientific approaches. For example: process approach, system approach, situational approach, behavioural approach, contextual approach, cross-disciplinary approach, competence approach, adaptive approach.

Summarizing all definitions, change management is defined as a combination of interacting elements that are interconnected in order to perform management functions. It has a clear hierarchical structure, and a single goal. Accordingly, the change management system is a set of all elements that perform the appropriate formal action which determines the algorithm and the way to control the introduction of changes caused by the instability of the general concepts of the historical evolution of the operating conditions, the pressure of internal and external factors.

Keywords: change, organizational change, change management, change management system, change management system in public authorities.

Владимир Лавриненко,
аспірант кафедри європейської інтеграції
ОРИГУ НАГУ при Президенте України

СУТЬ И ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНАХ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

Анализируются сущность и предоставляется теоретическое обоснование основных понятий системы управления изменениями в органах публичной власти: «перемены», «управление изменениями», «система управления изменениями». Актуализируется вопрос разработки современного подхода к управлению изменениями. Рассматриваются различные направления исследования управления изменениями: исследование организационных изменений (изменений в организации); исследования контекстных изменений, исследования психологических аспектов изменений. Понятие «управление изменениями» рассматривается с позиций различных научных подходов. Обобщается определение понятия «система управления изменениями».

Ключевые слова: изменения, организационные изменения, управление изменениями, система управления изменениями, система управления изменениями в органах публичной власти.

© Лавриненко В. Ю., 2016.

На сьогодні країни світу зіткнулися зі зростаючою кількістю проблем, криза в теорії державного управління змусила переосмислити відносини між економікою і державним апаратом. Відбулася еволюція в теоріях про взаємозв'язок ринків і держави. Рейнженіринг урядів, нове публічне управління, переформатування системи управління, приватизація сфери надання публічних послуг, фінансові реформи, демократизація, децентралізація – усе це є частинами системи управління змінами в органах публічної влади, а також відповіддю на виклики часу, такі як неолібералізм та глобалізація.

У колі світових тенденцій змін державного управління знаходиться і наша держава. Президент України П. Порошенко виділив головні пріоритети реформ: «Це антикорупційна реформа; оновлення влади та бюрократичного апарату; судова реформа; реформа правоохоронних органів; децентралізація; податкова реформа; дерегуляція та розвиток підприємництва; реформа системи безпеки та оборони; а також дві програми – це енергонезалежність та популяризація України в світі» [15].

Реформи – це вдало застосовані зміни у відповідній сфері. З метою вдалого впровадження реформ необхідно виробити алгоритм, механізм або систему управління, завдяки якій будуть відбуватися поетапні рухи, спрямовані на здійснення зміни. З метою якісного реформування органів публічної влади необхідна чітко злагоджена система управління змінами.

Мета статті – проаналізувати сутність та надати теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання змін органів публічної влади досить уважно осмислюються у працях українських вчених В. Авер'янова, В. Бакуменка, В. Лугового, Н. Мироніної, П. Надолішнього, В. Цветкова, В. Шаповала, Ю. Шарова, Л. Шкляра та ін., а також у дослідженнях зарубіжних науковців С. Глазьева, Б. Лазарева, Е. Тоффлера, Ф. Фукуями, П. Шредера та ін. Різноманітні аспекти управління змінами в органах публічної влади розглядають А. Арменакіс, Г. Атаманчук, Т. Гальпін, Б. Гурне, Б. А. Дžadсон, Т. Каммінгсон, Д. Коттер, К. Левін, Т. Левітт, Е. Петтігрю, Г. Райт, Н. Тічі, К. Уорлі, Л. Шлезингер та ін. Значний внесок у розвиток системних ідей управління змінами зробили такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як В. Г. Афанасьєв, В. М. Глушков, У. Р. Ешбі, В. О. Карташов, В. П. Кузьмін, Ю. Г. Марков, М. Месарович, І. Б. Новік, Т. Парсонс, В. М. Садовський, В. М. Спіцнадель, Я. Тахакара, Ф. Є. Темніков, В. С. Тюттін, А. І. Уйюмов, Ю. І. Черяк, Є. Г. Юдін та ін.

Незважаючи на значний внесок зазначених учених у розробку даної проблеми, особливості основних понять системи управління змінами в органах публічної влади все ще є недостатньо вивченими і потребують окремого розгляду.

На сьогодні широкимживаними є терміни «зміни», «управління змінами», проте не набули свого значення категорії «система управління змінами» та «система управління змінами в органах публічної влади».

У Новому тлумачному словнику української мови зазначається, що зміна – це: змінювання; перехід, перетворення чогось у щось якісно інше; заміна когось, чогось кимось, чимось іншим [17]. У науці менеджменту зміни розглядаються з організаційної точки зору, зокрема: зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [8]. Отже, зміни – це саме освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки. Зміна в організації – це її перехід від одного стану до іншого, виникнення у неї нових властивостей, функцій, відносин. Зміни в організації обумовлені реакцією організації на розвиток навколишнього середовища.

Всі джерела, що спонукають виникнення змін в організації, можна розділити на два види: внутрішні та зовнішні. Зовнішні – пов'язані з загальним або специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища. Внутрішні зміни виникають у результаті необхідності організації адаптуватись до умов зовнішнього середовища. З огляду на актуальність залучення керівного апарату, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом [18]. Відтак, актуалізується така дія, як управління змінами.

Вдале управління змінами, як у комерційній організації, так і в органах публічної влади, передбачає розуміння даного явища з погляду багатьох наук, що охоплює менеджмент, філософію, економіку, психологію, маркетинг та ін. Відтак, актуалізується питання розроблення сучасного підходу до управління змінами. Необхідність і важливість управління змінами доведено в працях як українських, так і зарубіжних (які більшою мірою займалися вивченням даного питання) вчених. Умовно дослідження управління змінами можна поділити на такі: дослідження організаційних змін (змін в організації) дослідження контекстних змін, дослідження психологічних аспектів змін.

Дослідження організаційних змін. Термін «організація» в одному зі своїх лексичних значень, означає «систему», але не будь-яку систему, а до певної міри упорядковану та організовану. Німецько-американський психолог Курт Левін у 1947 році розробив теорію «Організаційних змін». К. Левін вважав, що реалізація змін відбувається на основі базової трьохетапної моделі управління змінами, що містить послідовні етапи: розмороження – рух – замороження [19]. Теодор Левітт, Нік Тічі, Томас Каммінгсом і Крістофер Уорлі, розвиваючи надалі теорію К. Левіна, вказують на інституціональний (організаційний) характер змін, оскільки у мінливих умовах відповідні рішення завдань породжують нове, що змушує знову починати процес трансформації, а процес розвитку організації дозволяє оцінити ефективність проведених перетворень і закріпити найбільш успішні. На думку американських професорів Дж. Коттера і Л. Шлезингера більшість організацій повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – кожні чотири або п'ять років [9]. Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Зміни в організації можуть бути заплановані та незаплановані, регулярні й епізодичні, вони можуть бути точковими або охоплювати всю організацію, можуть стосуватись різних сфер діяльності організації. Зміни розрізняються також за своєю глибиною. Вони можуть бути

несуттєвими, стосуватися лише деяких аспектів функціонування організації. Вони можуть мати помірний характер, охоплювати практично всіх. Зміни можуть бути досить істотними і відбуватися у зв'язку зі значним розширенням. Чим істотніші зміни, тим більшою мірою вони вимагають оновлення організаційної культури, бачення, цілей і місії організації. При цьому відбувається відповідна перебудова системи управління, яка тягне за собою зміни в структурі, технології, кадрах, організаційній культурі. Відповідно, можна визначити три основних типи змін, що стосуються розвитку організації: розвиваючі зміни – стосуються часу, в якому визнається ситуація, яка не повинна бути викорінена повністю, але потребує поліпшення; перехідні зміни – відбуваються, коли організація намагається ввести нову «фазу» структури; трансформаційні зміни – часто є результатом перехідних змін.

Дослідження контекстних змін. Ендрю Петтігрю в 1987 році запропонував модель контекстних змін, що пояснює неможливість проведення змін у відриві від зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто того контексту, що супроводжує історичний розвиток організації [20, с. 649–671].

Дослідження психологічних аспектів змін. Основуючись на моделі К. Левіна, багатофазні моделі змін запропонували Арнольд Джадсон, Джон Коттер, Тімоті Гальпін, Ачілес Арменакіс. У працях зазначених авторів увага приділяється переважно дослідженню поведінки людини під час перетворень, ролі лідера в цьому процесі, технології здійснення змін, що полегшувала б їх рух через опір людей [3].

Забезпечення рівноваги між індивідуальними людськими та організаційними потребами та цілями, миттєве адаптування організації до вимог та загроз зовнішнього середовища відображається у моделях П. Сенге, Р. Бекхарда, В. Бріджеса, Д. Келлі, які ґрунтуються на ситуаційному та адаптивному підходах та не мають чіткого плану змін.

Беручи за основу зазначені дослідження, вітчизняні науковці Н. Миронова, Ю. Шаров та інші розглядають управління змінами у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Миронова Н. аналізує методи реалізації технологій управління змінами та можливості їх використання в процесі здійснення системних перетворень у сфері державного управління та вважає доцільним формування принципів антикризової діяльності в державному управлінні на засадах управління системою в цілому [7, с. 40–43]. Шаров Ю. вважає, що на підставі аналізу досвіду реформ місцевого планування в розвинених країнах сформульовано «зони уваги», дослідження яких дає підстави для розробки напрямків, принципів та форм побудови ефективної системи впровадження стратегічних змін в українському місцевому самоврядуванні та визначає потреби у формуванні системи принципів, розкритті інших методологічних категорій стратегічного планування адаптовано до муніципального менеджменту, що створило б підґрунтя якісної реалізації та належної інституціоналізації процесів стратегічної діяльності [16, с. 161–169]. Зміни в органах публічної влади – це переміни, викликані нестабільністю загальних понять історичної еволюції умов діяльності органів та розвитком суспільства, під тиском внутрішніх та зовнішніх факторів. Зміни в органах публічної

влади передбачають зміну одного або кількох елементів в цілях організації, структурі, завданнях технології й людському факторі, і, як правило, здійснюються за участю працівників організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації). Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними частками поступового процесу трансформації органів публічної влади на новий рівень розвитку.

З метою вдалої та дієвої реалізації змін необхідно впроваджувати ефективне управління змінами. Тому керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни. Але ефект змін і форма реакції на різних рівнях трапляються різні.

У визначенні поняття «управління змінами» не існує єдиного його розуміння. Зокрема, в «Енциклопедії державного управління» дається таке тлумачення поняття: «управління змінами – сучасний підхід в управлінні організаційними змінами в соціально-економічних системах, джерелами яких є функціонування та розвиток цих систем під впливом постійних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Під функціонуванням розуміють процеси поточної діяльності в системі, що стабільно реалізують фіксовану мету; розвиток означає процеси незворотної, закономірної зміни системи, що відбуваються при зміні її цілей, наслідком яких є новий якісний стан складу чи структури системи, тобто виникнення, трансформація або зникнення її елементів чи зв'язків. Управління змінами є засобом досягнення органічної взаємодії системи з динамічним зовнішнім середовищем, її розвитку та набуття нової якості з метою посилення впливу на оточення» [3].

На думку С. Стеціва, управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершення, продовження, вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. [13, с. 155-161].

Крім того, поняття «управління змінами» розглядається з позицій різних наукових підходів. Так, наприклад, щодо управління змінами на рівні окремої організації:

1. Процесний підхід. Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими словами, управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом.

2. Системний підхід. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньо-організаційних та зовнішніх), кожен з яких впливає на організацію та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для організації загалом та зв'язків її з навколишнім середовищем (вплив середовища на організацію та навпаки).

3. Ситуаційний підхід. Ситуаційний підхід підкреслює значення «ситуаційного мислення». Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін

та здійснення першочергового впливу на них. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. характеризують методологію ситуаційного підходу до управління як процес, що складається з таких елементів: а) розуміння керівництвом процесу управління, особливостей індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, кількісних методів прийняття рішень та ін.; б) вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування певної управлінської концепції чи методики (щодо конкретної ситуації); в) визначення керівництвом факторів, що є найвагомішими в цій ситуації, а також який ефект матиме зміна одного фактора стосовно інших; г) вибір найоптимальнішого прийому, що забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин [6].

4. Поведінковий (біхевіористський) підхід. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль [10].

5. Контекстний підхід. Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін в організації.

6. Міждисциплінарний підхід визначає управління змінами як багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук.

7. Компетентнісний підхід наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін.

8. Адаптивний підхід розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування організації до динаміки зовнішнього середовища [2, с. 152–158].

Людам властиве негативне ставлення до всіх змін, оскільки нововведення зазвичай паяляє потенційну загрозу звичкам, способу мислення, статусу і т. ін. У зв'язку з цим особливо важливими є цілеспрямовані дії з управління змінами, здатні зменшити опір змінам з боку персоналу. А якщо управління – це система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, уміння досягати поставлених цілей, направляти працю людей, їх знання, досвід, інтелект, то управління змінами – це також система.

На даний час немає єдності у визначенні поняття «система» та «система управління», в підходах до класифікації систем, у трактуванні основних системних закономірностей. Слово «система» (від франц. système, лат. Systema, грецк. systema – перекладається як складання або поєднання) характеризує впорядкованість і цілісність об'єктів. Система означала єдність закономірно пов'язаних один з одним предметів, явищ, а також знань про природу і суспільство [1]. Система – це сукупність елементів, що характеризується структурою, зв'язками та функціями, які забезпечують її цілеспрямований розвиток як цілого [3]. Система – це сукупність взаємодіючих елементів, які пов'язані між собою та мають чітке ієрархічне управління, а також єдину ціль. Л. фон Берталанфі визначав систему як комплекс взаємодіючих елементів: «все, що скла-

дається з пов'язаних один з одним частин, будемо називати системою» [14]. Це визначення найширше і найпростіше тому, що в світі все якимось чином пов'язано, і може бути названо системою.

Ознаками системи є безліч складових, єдність головної мети для всіх елементів, наявність зв'язків між ними, цілісність і єдність елементів, наявність структури та ієрархічності, відносна самостійність і наявність управління цими елементами. Одна з основних базових властивостей системи полягає у тому, що система має потребу в управлінні та у системі формується складна залежність від властивостей елементів і підсистем, що входять до неї (система може володіти властивостями, не властивими її елементам, і може не мати властивостей своїх елементів).

Система управління – множина елементів, які перебувають у відносинах і зв'язках один з одним і створюють певну цілісність, єдність. Кожна система управління складається з двох взаємопов'язаних підсистем: управляючої підсистеми або суб'єкта управління та керованої підсистеми або об'єкта управління [4]. Система управління є сукупністю всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації [12]. Система управління – це певна сукупність елементів, властивості яких підбираються, виходячи з характеру цілей і принципів управління тим чи іншим об'єктом [11]. Система управління – безліч взаємопов'язаних елементів, що становлять єдине ціле і виконують функції управління. Система управління – безліч взаємопов'язаних елементів, що становлять єдине ціле і реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей [5].

Узагальнюючи всі попередні визначення, скажемо, що система управління – це сукупність взаємодіючих елементів, пов'язаних між собою з метою виконання функції управління, яка має чітку ієрархічну структуру, а також єдину ціль – управління тією чи іншою системою нижчого рівня.

У процесі функціонування систем управління здійснюється управлінська діяльність. Цілі управління виступають в якості системоутворюючого елемента. Виходячи з методології, це означає, в цілому, що цілям повинна відповідати вся система управління і кожен елемент окремо. Система управління формується людьми – суб'єктами управління для реалізації поставлених цілей, однак має об'єктивний характер, оскільки базується на законах і принципах. Зміст управлінської діяльності передбачає такі складові системи управління:

$$C_y = C_y + P_y + F_y + M_y + O_y + P^*y + T_y + T^*y + I_y,$$

де:

C_y – цілі управління об'єктом; P_y – принципи управління; F_y – функції управління; M_y – методи управління (спосіб здійснення функцій управління); O_y – організаційна структура управління; P^*y – персонал управління (апарат управління); T_y – техніка управління; T^*y – технологія управління; I_y – інформація, яка використовується при виконанні управлінських робіт [11].

Відтак, щодо теоретичного визначення поняття «система управління», можна зробити такі висновки: єдиного визначення поняття «система управління» немає, але у всіх визначень є спільні елементи; система управління – це сукупність взаємодіючих

елементів, які пов'язані між собою та мають чітке ієрархічне управління і є підсистемою системи вищого порядку, відносно якої здійснюється управління, з метою досягнення цілей керованої системи, та обмеженими допустимими умовами існування керованої системи. Об'єктом системи управління є склад і функціонування керованої системи.

Відповідно, система управління змінами – сукупність усіх елементів, що виконують відповідні формальні дії, за якими визначається алгоритм та спосіб контролю, запровадження змін, викликаних нестабільністю загальних понять історичної еволюції умов діяльності, під тиском внутрішніх та зовнішніх факторів, та узгодження результатів за умови належного оформлення відповідної документації.

Налагоджена система управління змінами позитивно впливає на розвиток та досягнення успіху органом публічної влади. Цей процес має на увазі систематичні зміни в роботі органу, незалежно від усунення проблем або поліпшення функціонування. Від того, як здійснюється ідентифікація та обговорення проблем організації та виявлення можливостей, що з'являються, як відбувається вибір пріоритетних точок докладання зусиль, як організована робота з пошуку рішень і їх подальша реалізація, залежить рівень функціонування органу публічної влади.

Система управління змінами повинна бути націлена на інформаційне забезпечення основних напрямків роботи органу публічної влади і відповідати його спеціалізації.

Література.

Большая советская энциклопедия: в 50 т. / Государственное научное издательство «Большая советская энциклопедия»; глав.-ред.: Б.А. Введенский (Глав. Ред.) и др. – М. 1956 Т.39: Большая советская энциклопедия / глав.-ред.: Б.А. Введенский (Глав. Ред.) и др. – 1956. – 664 с.

Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // «Економіка. Менеджмент. Підприємство». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 22 (II). – С. 152–158.

Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с.

Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с.

Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. –Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 624 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело», 1997. – 704 с.

Миронова Н.С. Системний підхід до здійснення управлінських перетворень // Актуал. пробл. держ. упр.

: Зб. наук. пр. – Х.: ХарПІДУ УАДУ, 2003 – Вип. 2 (16). – У 2-х ч. – Ч.1. – С. 40 – 43.

Мищенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. (Видання друге) Дн-ськ.: Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.

Основи управління персоналом. Навч. посібник. – К.: МАУП, 2001. – 412 с.

Петрова, І. Управління змінами: навч. посібник [Текст] / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів:ЗУКЦ, 2008. – 66 с.

Понятие и содержание системы управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Ponyatie_soderjanie_sistemi_upravleniya

Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998 – 375 с.

Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – № 714 – С. 155-161.

Уемов А. Л. фон Бергаланфи и параметрическая общая теория систем / А. Уемов / Системный подход в современной науке. – М.: Прогресс-Традиция, 2004. – 560 с.

Указ Президента № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>

Шаров Ю. П. Досвід впровадження стратегічних змін в місцевому самоврядуванні: на що звернути увагу // Актуальні пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр. – Д.: ДФ УАДУ, 2000. – Вип. 1 (1). – С. 161 – 169.

Яременко В., Сліпушко О. Новий тлумачний словник української мови К.: Аконті, 2000. – Т. 2. – 912 с.

Case Western reserve University [Electronic source] // Mode of access: <http://www.change-management-coach.com/definition-of-change-management.html>

Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / Kurt Lewin / Edited by Dorwin Cartwright. – New York: Harper & Row, 1951. – 346 p.

Pettigrew A. M. Context and action in the transformation of the firm / A. M. Pettigrew // The Journal of Management Studies. Oxford. – 1987. – Vol.24. – Iss.