

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту  
Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

Здобувача вищої освіти НОНКИ Івана Олександровича

академічної групи 281-21з-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізації за освітньо-професійною (освітньо-науковою) програмою \_\_\_\_\_

на тему «Управління змінами в органах державної влади»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри  
прикладної економіки, підприємництва  
та публічного управління  
(повна назва)  
Олександра ВАГОНОВА  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

Здобувача вищої освіти Нонці І.О. академічної групи 281-213-1 ФМ  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
спеціалізації за освітньо-професійною програмою \_\_\_\_\_  
на тему «Управління змінами в органах державної влади»  
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348/с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Сутність змін та їх необхідність в органах державної влади. Сучасні підходи до управління змінами в органах публічної влади.	28.04.2025 р. – 10.06.2025 р.
Аналітичний	Динаміка реформ та управлінських трансформацій в органах державної влади. Аналіз сучасного стану впровадження змін в органах державної влади.	11.05.2025 р. – 02.06.2025 р.
Прикладний	Використання інструментів управління змінами в органах державної влади. Розробка рекомендацій щодо управління змінами в органах державної влади.	03.06.2025 р. – 15.06.2025р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Елла СЕРГІЄНКО  
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)  
Дата видачі 28 червня 2025 р.  
Дата подання до екзаменаційної комісії 16 червня 2025 р.  
Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Іван НОНКА  
(підпис здобувача освіти) (прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

ЗМІНИ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ЗМІНИ В ОРГАНАХ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ, ОПІР ЗМІНАМ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему  
«Управління змінами в органах державної влади».

75 стор., 7 рис., 13 табл., додатки, 45 джерел.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають під час  
управління змінами в органах державної влади.

Предмет дослідження – процеси управління змінами в органах державної  
влади.

Метою роботи є вивчення теоретичних засад та практичного  
інструментарію процесів управління змінами як основи удосконалення  
діяльності органів державної влади.

Методи дослідження – метод наукового узагальнення та систематизації;  
метод виокремлення, групування, деталізації та порівняння; аналітичний метод;  
логіко-структурний метод.

Отримані результати. У першому розділі досліджуються теоретичні  
основи управління змінами в органах публічної влади.

Другий розділ присвячено аналізу змін в органах державної влади.

У третьому розділі обґрунтовано використання інструментів подолання  
опору змінам та розроблено рекомендації управління змінами в органах  
державної влади.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра визначається  
можливістю використання в реальних умовах запропонованих рекомендацій  
щодо управління змінами в органах державної влади.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1. Сутність змін та їх необхідність в органах державної влади.....	8
1.2. Сучасні підходи до управління змінами в органах публічної влади.....	17
РОЗДІЛ 2 ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....	28
1.2. Динаміка реформ та управлінських трансформацій в органах державної влади.....	28
2.1. Аналіз сучасного стану впровадження змін в органах державної влади .....	35
РОЗДІЛ 3 ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ .....	51
3.1. Використання інструментів управління змінами в органах державної влади.....	51
3.2. Розробка рекомендацій щодо управління змінами в органах державної влади.....	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах динамічних трансформацій, викликаних як внутрішніми соціально-політичними процесами, так і зовнішніми факторами, управління змінами в органах державної влади набуває особливої актуальності. Суспільство очікує від державних інституцій гнучкості, відкритості та здатності швидко реагувати на виклики часу – від цифровізації до реформ у сфері безпеки, охорони здоров'я та управління людськими ресурсами. Особливої ваги ця тема набуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України, коли необхідно переосмислювати управлінські практики, вдосконалювати інституційну спроможність та відновлювати довіру громадян.

Управління змінами – це не лише процес впровадження нових політик чи структур, а й системна діяльність, спрямована на формування адаптивної, інноваційної та відповідальної державної служби. Без ефективного управління змінами реформи часто залишаються декларативними, а нововведення – не реалізованими. Таким чином, дослідження теоретичних основ та практичних інструментів управління змінами є необхідною умовою для побудови ефективного системи публічного управління, здатної відповідати на потреби громадян та виклики XXI століття.

Аналізуючи стан та ступінь розроблення проблеми управління змінами в цілому та управління змінами в органах державної влади зокрема, слід зазначити, що перші дослідження в цьому напрямку були здійснені зарубіжними науковцями, у вітчизняній науці інтерес до даної проблематики активізувався лише наприкінці 90-х років XX століття. Проблемам управління змінами приділено значну увагу вчених: І. Адізеса, І. Ансоффа, О. Гайдей, Т. Гринько, П. Друкера, Е. Камерона, К. Левіна, Я. Лісун, Д. Пью та ін. Серед вітчизняних науковців різноманітні аспекти управління змінами досліджували С. Стеців, О. Кузьміна, В. Лавриненко, Ю. Шошина, Т. Кужда, В. Цуканова, Л. Скребець, С. Дзяна, Р. Дзяний, Л. Малюга, В. Зубенко,

К. Півень, С. Турчіна. Незважаючи на значний внесок зазначених вище дослідників у розробку проблематики управління змінами, все ще недостатньо вивченими залишаються питання розроблення ефективних підходів та моделей управління змінами в органах державного управління, що зумовило актуальність даної роботи.

*Метою роботи* є вивчення теоретичних засад та практичного інструментарію процесів управління змінами як основи удосконалення діяльності органів державної влади.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі *завдання*:

1. Розглянути сутність понять «зміни» та їх необхідність в органах державної влади.
2. Висвітлити наукові підходи щодо управління змінами в органах публічної влади.
3. Дослідити динаміку реформ та управлінських трансформацій в органах державної влади.
4. Проаналізувати сучасний стан впровадження змін в органах державної влади.
5. Обґрунтувати використання інструментів управління змінами в органах державної влади.
6. Запропонувати рекомендації щодо управління змінами в органах державної влади.

*Об'єкт дослідження* – суспільні відносини, що виникають під час управління змінами в органах державної влади.

*Предмет дослідження* – процеси управління змінами в органах державної влади.

Основними загально-науковими *методами*, що використовуються у дослідженні, є: метод наукової абстракції (при визначенні підходу щодо понять зміни та управління організаційними змінами), метод експертних оцінок (при дослідженні ситуації щодо управління змінами в органах державного

управління), метод порівняння (при порівнянні підходів щодо управління змінами).

*Практична цінність одержаних результатів (сфера використання результатів роботи* визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих рекомендацій щодо напрямів удосконалення організації процесів управління змінами в органах державної влади.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, 7 рисунків, 13 таблиць, списку інформаційних джерел (45). Текстова частина викладена на 75 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### 1.1. Сутність змін та їх необхідність в органах державного управління

У сучасних умовах глобальної нестабільності, воєнних викликів та зростаючих очікувань громадян органи державного управління змушені постійно адаптуватися до нових реалій. Зміни в цій сфері є не просто бажаними – вони стають об'єктивною необхідністю для забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності влади. Успішне функціонування держави напряму залежить від її здатності реагувати на зовнішні й внутрішні виклики шляхом впровадження управлінських інновацій, модернізації процедур та трансформації інституційної культури.

Сутність змін у державному управлінні полягає у переході від застарілих бюрократичних моделей до гнучких, адаптивних і орієнтованих на результат систем. Ці зміни охоплюють як структурні перетворення, так і вдосконалення управлінських практик, цифровізацію, впровадження нових підходів до взаємодії з громадянами. Вивчення сутності та обґрунтування необхідності змін дозволяє зрозуміти глибину трансформаційних процесів і визначити напрями реформ, що відповідають потребам сучасного українського суспільства.

Початок XXI ст. для більшості країн світу ознаменувався зміною основних напрямів та політичних пріоритетів їх розвитку, впровадженням нових форм і методів управління, реформою децентралізації з передачею владних повноважень на місця. Сама концепція розвитку була виведена за рамки економічного зростання як основної мети і переорієнтована на фундаментальну трансформацію соціальної, економічної і політичної структур та активного залучення громадян до участі у публічному житті на місцевому рівні задля забезпечення високих соціальних стандартів життя. При цьому система управління потребувала не лише оптимізації внутрішньої структури,

але й здійснення управлінських функцій на основі законності, гласності, прозорості та публічності. За таких умов державне управління набуває ознак публічного, як певного соціального явища взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнес-структур, в яких виявляються інтереси держави, територіальних громад, громадянського суспільства та приватного сектору [19].

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. Реінженіринг 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 державної влади, а також відповіддю на виклики часу.

Безперечно, розвиток публічного управління віддзеркалює високі темпи змін, що відбуваються у суспільстві, а це, у свою чергу, породжує необхідність у зміні принципів, методів управлінської діяльності, використання інноваційного управлінського інструментарію, оволодіння новими знаннями та навичками для роботи в умовах змін, розроблення стратегій ефективної діяльності.

Ефективне функціонування органів державного управління неможливе без стабільного і тривалого розвитку, головну роль в якому відіграє процес управління організаційними змінами. Досвід вітчизняних та закордонних організацій указує на важливість своєчасного та ефективного впровадження змін не лише під час економічного зростання, а й для подолання кризових явищ. Основною метою змін у публічній організації є реформування органів державної влади на основі системи управління, завдяки якій будуть відбуватися поетапні перетворення, спрямовані на здійснення змін та забезпечення стабільного розвитку. Водночас питання управління організаційними змінами в

органах державного управління в умовах сьогодення досліджене недостатньо, а наявні методи здійснення змін не завжди є актуальними.

Наявність залежності між розвитком організації загалом та здійсненням змін в окремих її структурних елементах формує актуальність дослідження процесу управління змінами та моделей управління змінами в органах державного управління. Ефективне управління змінами в органі державного управління з урахуванням відомих наукових підходів та моделей дасть змогу забезпечити низку результатів відповідно до запланованих змін.

Феномен управління змінами вимагає усвідомлення і прийняття відповідної позиції із цілої низки проблем, однією з яких є проблема змісту, який вкладається в дане поняття. Варто зазначити, що для того, аби зрозуміти суть поняття «управління змінами» та його роль у публічному управлінні, перш за все, слід з'ясувати зміст самого поняття «зміни».

Як економічна категорія термін «зміни» має декілька значень. По-перше, цим терміном характеризується перехід чогось до іншого стану [29].

Будь-яка організація знаходиться в процесі безперервних змін, тому що інакше її здатність до виживання в динамічних умовах буде під загрозою. Оновлення організації являє собою процес заміни застарілих і нездатних належною мірою виконувати свої функції елементів новими або доповнення їх раніше не існуючими з метою наблизити можливості організації до вимог життя.

З позиції менеджменту, «зміна – це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень із використанням існуючих ідей і концепцій, моделей поведінки» [28].

Якщо проаналізувати дослідження вчених щодо сутності поняття «зміни» та різновидів самих змін, слід вказати наступне. Пічугіна Т. С. вказує, що «зміну» в організації можна визначити як процес освоєння нової ідеї, типу поведінки або відозміну якогось її елементу [27]. Балабанова Л. В. під змінами розуміє упровадження нових методів і технологій з метою суттєвого перетворення діяльності організації у відповідність до вимог ринку, що

змінюються [28, с. 36]. Згідно розумінню цього поняття Р. Дафта, зміни визначаються як опанування підприємством нових ідей чи моделей поведінки [28, с. 38].

Скібіцький О. М. стверджує, що «зміни» – це нововведення, які мають спричиняти оцінку і зміну цілей організації, структури, технологічних процесів, здійснення будь-якої діяльності, модифікацію поведінки працівників. Дж. Харрінгтон вказує, що «зміни» – це процес руху від нинішнього стану через перехідний період до бажаного стану. Також це поняття він розглядає як нововведення, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме наприклад: зміна цілей організації, структури, технологічних процесів, конструкцій виробів та інше [27, с. 45].

Згідно Арістотелю взагалі існує чотири види змін [5, с. 29]:

- зміни сутності;
- зміни якості;
- зміна кількості;
- зміна місця.

Виходячи з різних позицій вчених щодо тлумачення терміну «зміни» слід виділити основні ознаки за якими було визначення цієї економічної категорії:

- процес освоєння нової ідеї;
- нові підходи, моделі і технології;
- зміна положення або напрямку;
- модифікування;
- трансформування;
- нововведення;
- повернення..

Вивчення організаційних змін як окремого напрямку управлінської науки почалося після Другої світової війни, коли в результаті зміни характеристик споживання, появи нових технологій і ринків з'явилася потреба в адаптації компаній до нових умов середовища, і проблема успішної реалізації змін

привернула увагу багатьох керівників і вчених. Дослідники змін дійшли до висновку, що ці зміни мають дві важливі складові:

- змістовну (відповідає на питання: що змінилося?), і
- процесну (відповідає на питання: як? в якій послідовності змінилося?).

Таким чином, організаційні зміни на даному етапі розглядаються як сукупність змін в організації або її окремих елементів, що зумовлюють поступове, поетапне здійснення нововведень, перехід на якісно новий рівень.

На думку західних експертів з управління змінами, на сучасному етапі всі чотири основні елементи управління організацією – планування, організація, контроль і мотивація – повинні певною мірою включати зміни.

Виділяють основні ситуації передумов організаційних змін [7, с.48]:

- незадовільне функціонування організації. Найбільш поширеною причиною необхідності розробки організаційних змін є невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів зниження зростання витрат, підвищення продуктивності, розширення внутрішніх і зовнішніх ринків або в залученні нових фінансових ресурсів. Як правило, перш за все, впроваджуються такі заходи, як зміни у складі та рівень кваліфікації працюючих, застосування більш досконалих методів управління, розробка спеціальних програм;

- перевантаження вищого керівництва. Деяким організаціям вдається функціонувати задовільно тільки ціною надмірного, виснажливого навантаження на декількох вищих керівників. Якщо очевидні заходи щодо зміни методів і процедур управління не дозволяють зменшити навантаження, не приводять до якого-небудь тривалого полегшення, то ефективним засобом вирішення цієї задачі стає перерозподіл прав і функцій, коригування та уточнення форм діяльності організації;

- відсутність орієнтації на перспективу. Майбутній розвиток організації вимагає з боку керівників усе більшої уваги до стратегічних завдань, незалежно від характеру і роду діяльності організації. І в той же час до цих пір багато керівників вищого рангу продовжують основний час приділяти оперативним питанням, а їх рішення, які будуть мати вплив і в далекій перспективі,

ґрунтуються на екстраполяції поточних тенденцій на майбутнє. Керівник (або їх група) повинен усвідомлювати, що його найважливіший обов'язок полягає в тому, щоб зробити організацію здатною розробити і реалізувати стратегічну програму з тією повнотою, яку дозволяє її юридична та економічна самостійність. Забезпечення такої здатності майже завжди пов'язана з перетвореннями організаційних форм, а також з введенням нових або змінених докорінно процесів прийняття рішень. Система стратегічного управління повинна містити чітку ієрархію цілей та відповідних заходів та показників реалізації стратегії та стратегічних змін;

– розбіжності з організаційних питань. Кожен досвідчений керівник вищого рангу знає, що стабільність в організаційній структурі, як правило, свідчить не стільки про внутрішню гармонію, скільки про успішне вирішення конфліктних ситуацій. Існуюча структура, яка б вона не була, створює перешкоди для ефективної роботи, ускладнює досягнення цілей деяких відділів чи підрозділів, недостатньо чітко висвітлює значення деяких функціональних ролей тощо. Коли виникають глибокі і стійкі розбіжності з приводу системи управління і особливо, коли вище керівництво має сумніви щодо оптимальної форми, єдиним виходом є ретельне вивчення структури;

– зростання масштабу діяльності;

– збільшення різноманітності. Розширення номенклатури послуг, додаткове освоєння нових виробничих процесів потребують змін в організації;

– об'єднання господарюючих суб'єктів. Злиття двох або кількох підприємств, навіть однакових за характером, обов'язково вносить деякі зміни в систему управління. Проблеми збігу функцій, зайвого персоналу, плутанина в розподілі прав і відповідальності вимагають негайного рішення;

– зміна технології управління. Наукові досягнення в галузі управління починають все більше впливати на організаційні структури і процеси (прогресивні методи обробки інформації, дослідження операцій та планування, проектні та матричні форми побудови тощо). З'являються нові посади та функціональні підрозділи, змінюються процеси прийняття рішень;

– вплив технології виробничих процесів. Вплив наукових і технічних змін на систему управління є найбільш поширеним аспектом організаційних змін. Швидкий розвиток галузевих досліджень, зростання наукових установ, повсюдне поширення управління проектами, зростаюча популярність матричних організацій – все це свідчить про поширення впливу точних наук на організацію;

– зовнішнє економічне середовище. Деякі зміни відбуваються різко, через що нормальне функціонування організації раптово стає незадовільним. Інші зміни, які відбуваються повільніше і мають більш фундаментальний характер, змушують організації переходити на інші сфери діяльності або ж переходити до нових засобів і методів керівництва діяльністю в їхній колишній області.

Стосовно класифікації змін, то сьогодні у науковій літературі відсутній уніфікований підхід, оскільки в основу розподілу покладено різні критерії. Більшість авторів єдині у своєму підході до виокремлення планових та ситуативних (незапланованих) змін за ознакою передбачуваності та реагування.

Однак, що стосується систематизації інших видів змін за певними ознаками, то тут погляди науковців є різноплановими та неоднозначними.

Так, наприклад, у науковій літературі можна знайти наступні класифікації змін:

- за змістом (економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські, психологічні);
- за масштабом (стратегічні і спонтанні);
- за терміном здійснення (короткострокові та довгострокові);
- за періодичністю проведення (одноразові й багатоступінчасті, регулярні та епізодичні);
- по відношенню до персоналу (підтримувані та відкидувані – яким чиниться опір);
- за цілями (розвиваючі чи ті, які спряють скороченню; розвиваючі, перехідні та трансформаційні; проактивні та реактивні);

- за глибиною і характером змін (локальні та кардинальні; точкові та всеохоплюючі; несуттєві й істотні);
- за способом проходження змін (революційні та еволюційні) [5].

До головних видів змін, що належать до категорії змін у системі, дослідниці відносять процесно-орієнтовані зміни, які впливають на те, яким чином організація надає послуги, опрацьовує сучасні ділові практики. Зміни у системах стосуються змін у самому, як то кажуть, серці організації. Ці зміни носять системний характер, вимагають часу, планування та терпіння. Транзакційні зміни відбуваються в ситуації, коли організація відчуває деякі особливості змін, але фундаментальний характер організації залишається колишнім [9].

Враховуючи те, що будь-яка організація є системою, вважаємо, що доцільніше було б виділити не три, а дві категорії:

- зміни, пов'язані з людьми в організації (тобто людино-орієнтовані) і
- зміни, пов'язані з діяльністю самої організації (тобто процесно-орієнтовані).

В залежності від напрямку проведення змін та стилю керівництва можна застосувати наступні форми змін, які були запропоновані британським вченим С. П. Бейтом [7, с. 29]:

- агресивні зміни – швидке впровадження нових елементів організаційної культури;
- інструкційні зміни – створюється спеціальна команда, яка спроможна швидко забезпечити впровадження інновацій;
- корозійні зміни – ініціатива щодо впровадження змін виникає з середньої ланки менеджерів, тобто знизу;
- миротворчі зміни – проводяться поступово з метою запобігання конфліктам.

Агресивні та інструкційні зміни – це революційний шлях, а корозійні та миротворчі зміни – це еволюційний шлях впровадження нововведень.

Значення змін в організації полягає у тому, що основною їх метою є: забезпечення керованості організацією та досягнення стійкого розвитку; адаптація до мінливих зовнішніх умов; розвиток бачення майбутнього та творчого потенціалу; отримання нових конкурентних переваг.

Отже, процеси змін та розвитку відбуваються у світі постійно, вони впливають на життєдіяльність як окремих організмів так і цілих систем. Публічне управління теж є системою, до складу якої входять суб'єкти та об'єкти управління, а також управлінська діяльність. Всі ці елементи системи публічного управління час від часу під впливом історичних, соціо-культурних, політичних, економічних чинників зазнають змін.

У зв'язку з цим у науковій літературі виокремлюють поняття «зміни у державному управлінні».

Відповідно до визначення, поданого в Енциклопедичному словнику державного управління, «зміни в державному управлінні – це перехід системи державного управління з одного стану в інший, що включає трансформацію державно-управлінських парадигм, кількісні та якісні перетворення форм, методів, складових процесу державного управління тощо» [13]. У цьому визначенні можна прослідкувати синтез елементів, покладених в основу загального тлумачення змін та інтерпретації даного поняття з позиції менеджменту.

Теоретичне обґрунтування проблема змін в рамках науки державного управління отримала у змісті концепції «нового державного (публічного) менеджменту». Дана концепція поширилась у 60-70 рр. ХХ ст. та мала на меті подолання кризи в державному управлінні (значні витрати, різке падіння довіри громадян до державних органів) саме через впровадження окремих змін (нововведень) у складових публічного управління (суб'єктах, методах та функціях) переважно за рахунок використання інструментів із бізнес-менеджменту [16].

Якщо дещо деталізувати цю дефініцію за рахунок акценту на причинах змін та бажаних наслідках від їх впливу із урахуванням процесного підходу, то,

на наш погляд, зміни в публічному управлінні можна розглядати як сукупність змін, що стосуються умов існування та діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування, які зумовлені новими викликами сьогодення і відбуваються поетапно з метою підвищення ефективності та результативності діяльності цих установ.

Підсумовуючи вище наведене, зміни – це феномен, який характеризується такими ознаками як постійність, безперервність, масштабність. Зміни стосуються будь-якого організму та систем, організацій, органів державного управління. Зміни сприяють виживанню, розвитку, але за умови, що об'єкт впливу вміє добре адаптуватися до мінливості, зумовленої факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. Адаптивна здатність організмів, систем до змін і, як наслідок, підвищення їх конкурентоспроможності безпосередньо залежить від того, наскільки вони приділяють увагу питанню управління змінами. Успішні зміни в органах державного управління є запорукою ефективності та результативності здійснення реформ у країні, а, отже, потребують поглибленого вивчення та удосконалення системи управління змінами.

## 1.2. Сучасні підходи до управління змінами в органах публічної влади

Управління змінами в органах публічної влади набуває особливої актуальності в умовах динамічного розвитку суспільства, воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення. Традиційні методи виявляються недостатніми для ефективного реагування на сучасні виклики, тому все більше уваги приділяється впровадженню новітніх управлінських концепцій і практик. Сучасні підходи орієнтовані не лише на досягнення адміністративної ефективності, а й на формування довіри громадян, забезпечення прозорості, інклюзивності та стійкості державного управління.

Незважаючи на значний доробок науковців, сьогодні досі немає єдиного розуміння поняття «управління змінами». Причину цього можна вбачати, перш

за все, у відсутності уніфікованого визначення дефініції «зміни», а також у складності, багатоаспектності обох феноменів. Ю. Боковикова в одній зі своїх статей зазначає, що «складність дослідження і визначення поняття управління змінами полягає у тому, що подібний процес впливу на початкових етапах мало стосується конкретних об'єктів, а лише визначає концептуально, що має змінитися. Тому на першому етапі даний процес не може мати жорстко закріплених термінів, адже прагнення до досконалості як очікуваний результат процесу впливу на майбутнє характеризується перманентністю» [4].

У категоріях класичного напрямку управлінської думки управління змінами розглядається як діяльність щодо впровадження перетворень з метою раціоналізації функціонування організації, наближення до поставленої цілі за рахунок мінімальних затрат, впровадження нових технологій. У рамках школи управління людськими ресурсами управління змінами визначається як механізм або особлива психосоціальна технологія, за допомогою якої можна успішно вирішити проблему мотивації працівників до співробітництва та орієнтації на постійний саморозвиток [7, с. 63].

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються.

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності [9].

Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища). Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії. [5, с. 87].

Управління змінами є складним та багатограним, воно стосується всіх сфер діяльності організацій та всіх напрямів реалізації системи менеджменту і характеризується цілою низкою факторів складності: об'єктивних і суб'єктивних.

До факторів об'єктивної складності проблем управління змінами науковці відносять:

- комплексність, багатоелементність;
- множинність взаємозв'язків між елементами;
- слабку формалізованість;
- складнопрогнозованість наслідків вирішення проблем;
- імпліцитність багатьох проблем та необхідність виявлення їх за слабкими сигналами.

Серед факторів суб'єктивної складності проблем управління змінами виокремлюють:

- неоднозначність сприйняття складності та ризиків змін різними людьми;
- відмінності в когнітивних здібностях людини (тобто здібностях до засвоєння знань);
- відмінності у професійній підготовці та кваліфікації;
- відмінності в системі цінностей та професійній ментальності [5, с. 72].

Відповідно урахування цих факторів при управлінні змінами зумовлює й вибір управліннями тих чи інших моделей. Незважаючи на активні дослідження у цій галузі, багато питань щодо управління змінами залишаються відкритими,

оскільки по деяким із них у науковому середовищі досі не склалося однозначної думки.

Управління змінами рівною мірою стосується як прояву зовнішніх чинників середовища діяльності організації, так і внутрішніх чинників (внутрішніх змін). Зміна чинників зовнішнього середовища, яка є некерованою, генерує загрози, визначає умови реалізації загальної стратегії. Зміна внутрішніх (керованих) чинників визначає сили та слабкості, рівень їх прояву та реалізації стратегічного потенціалу організації. У таких умовах завданням управління змінами є досягнення та збереження еквілібричного балансу між зовнішніми та внутрішніми чинниками змін у процесі їх реалізації та досягнення мети і цілей.

Т. В. Гринько та Т. З. Гвініашвілі наголошують, що «поняття «управління змінами» доцільно визначати з позицій відомих підходів до управління», з чим ми цілком погоджуємося, а А. Н. Глущенко відзначає, що «управління – складний процес, який може розглядатися з різних точок зору».

Управління змінами розглядають з позицій [9]:

1. Процесного підходу. Управління змінами розглядається як процес, складниками якого є послідовні взаємопов'язані дії. Серед цих функцій виділяють планування, організацію, мотивацію і контроль.

2. Системного підходу, який розглядає організацію як складну систему, що складається із взаємозв'язаних елементів: зміна одного з них неминуче відбивається на інших елементах, тому необхідно здійснювати узгоджене управління елементами системи, щоб не допустити розбалансування усталених зв'язків. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на організацію та навпаки).

3. Ситуаційного підходу, який наголошує на необхідності розроблення управлінських рішень стосовно окремо взятої ситуації. Він передбачає, що керівник володіє основними методиками управління, знає їхні переваги та

недоліки і в конкретних умовах здатний вибрати найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми або досягнення поставленої мети.

4. Поведінкового (біхевіористського) підходу. 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.

Головний напрям таких змін – поведінка працівників. Основна ідея впровадження змін за такого підходу полягає у тому, що одна людина може впливати на іншу за допомогою заохочень та покарань. Якщо заплановані результати не досягнуто, потрібно проаналізувати сприятливі та несприятливі елементи поведінки працівника.

5. Міждисциплінарного підходу. Управління змінами – це багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук та акумулювання з їх арсеналу різноманітних засобів та прийомів управління.

6. Компетентнісного підходу, який наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін [46].

7. Адаптивного підходу, який розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування організації до динаміки зовнішнього середовища. Саме згідно із цим підходом управління змінами – діяльність, результатом якої є баланс між можливостями та загрозами зовнішнього середовища й силами і слабостями в процесі змін.

8. Гуманістичного підходу. Управління змінами за даним підходом передбачає розуміння того, що, не будучи повністю емоційно присутнім у змінах, їх ефективність буде низькою. Згідно із цим підходом, управління змінами – діяльність людей, пов'язана з різними етапами та стадіями впровадження змін, успіх яких залежить від рівня прийнятності до змін кожного задіяного у даному процесі.

9. Контекстного підходу. Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін.

10. Когнітивного підходу, який розглядає управління змінами з пізнавального погляду. Когнітивний підхід до управління змінами наголошує на можливості впровадження змін та подолання опору змінам через сукупність впливів на процеси мислення працівників, інакше кажучи, «мислення формує поведінку та ставлення до змін» .

11. Психодинамічного підходу, який підкреслює, що під час змін люди переживають деяку психічну драму й управляти змінами означає для менеджера допомогти працівнику її пережити. Він корисний для керівників, що мають справу з реакцією персоналу на зміни.

12. Кібернетичного підходу. Одним з основних принципів кібернетичного підходу є розподіл систем управління змінами на два класи, а саме на об'єкти і суб'єкти управління. При цьому управління передбачає деяке примушення, насильство над системою.

13. Синергетичного підходу, який передбачає врахування природних чинників розвитку (саморозвитку) систем. Суб'єкт управління в системах, що самоорганізуються, втрачає своє значення. Мета перестає бути актуальною для таких систем. Отже, синергетичні процеси є природними процесами досягнення системою нових станів без цілеспрямованої зовнішньої дії. Основна теза синергетики формулюється як відмова від повноти на користь цілісності.

Узагальнивши загально-прийнятні підходи до управління змінами, вважаємо за доцільне запропонувати стратегічний підхід до управління змінами. Згідно із цим підходом, управління змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників змін та інструментів провадження змін у ході досягнення цілей та стратегії організації на всіх етапах її реалізації. У межах стратегічного підходу ефективна реалізація змін можлива тільки в рамках стратегії (індивідуальна стратегія працівника, функціональна стратегія,

операційна, оперативна чи загальна стратегія). При цьому варто зазначити, що негативні, несприятливі зміни теж запускають стратегічні інструменти: стратегію скорочення, згортання діяльності та її напрямів тощо.

Отже, наявність налагодженого й усвідомленого управління змінами забезпечує системі менеджменту не тільки отримання позитивного результату від переходу з одного стану до іншого, а й формує додаткові конкурентні переваги у вигляді швидкої реакції на дії конкурентів та зовнішніх агентів діяльності. Завданням управління змінами є досягнення та збереження балансу між зовнішніми та внутрішніми чинниками змін у процесі їх реалізації та досягнення мети і цілей організації.

Розглянуті вище підходи до управління змінами та запропоновані визначення даного поняття крізь призму цих підходів дають змогу зрозуміти загальну філософію процесу змін на різних рівнях, а ось послідовність їх етапів та конкретизацію певних управлінських заходів, які застосовуються при цьому, можна прослідкувати, розглянувши моделі управління змінами.

Класичним можна назвати визначення Ю. Кальниша, який характеризує публічне управління як «спільну діяльність органів державної влади й місцевого самоврядування з політично активними суб'єктами громадянського суспільства й ринкової економіки щодо формування та реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць, прийняття управлінських рішень суспільного значення» [16].

Процес здійснення змін, як правило, потребує значного часу і характеризується різним темпом. Відповідно, успішність адаптації організації до змін і здатність чинити цілеспрямований вплив на оточення значною мірою залежить від моменту, коли сигнал про необхідність змін надходить до організації [44]. У зв'язку з цим у науковому середовищі прийнято виділяти й такі моделі змін як: проактивна і реактивна.

Реактивна модель реагування на зміни використовується тоді, коли зміни не були запланованими, й існує потреба у негайному реагуванні на непередбачувані обставини в міру їх виникнення. Це корегуюча модель змін.

Проактивна модель змін носить попереджувальний характер і здійснюється відповідно до розробленої стратегії. Дана модель дає змогу організації не лише пристосуватися до очікуваних змін, а й активно впливати на них, що дає можливість зробити процес змін керованим, зменшити опір переминам і досягти якнайкращих результатів.

Управління змінами в публічному управлінні потребує застосування системного підходу для створення комплексної проактивної моделі, яка б відображала не лише послідовність процесів під час змін, а й визначала найбільш важливі завдання та функції, які постають перед управлінцями, давала б змогу зробити акцент на передбаченні можливих реакцій на зміни з боку публічних службовців. Прикладом такої моделі може бути узагальнена модель процесу змін в організації, запропонована в роботі [44, с. 26] і представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Узагальнена модель процесу змін

Стадії процесу змін		
Ініціалізація й програмування	Трансформація	Інституціоналізація
Завдання та функції		
Діагностика ситуації, вивчення потреб і вимог Формування готовності до змін Формування бачення та програми змін Забезпечення інформованості персоналу Консолідація, забезпечення єдності намірів Налагодження комунікацій	Навчання персоналу Визначення виконавців Система стимулювання Активізація дій Моніторинг Інформування про досягнення Апробація Виконання	Формальне закріплення Оцінка діяльності Удосконалення
Реакція		
Опір, очікування	Дії, адаптація	Обов'язки, наслідки

Як нами вже було зазначено вище, ефективність та результативність управління змінами багато в чому залежить від обраних управлінських методів та конкретного інструментарію.

Щоб управляти змінами в органі державного управління, потрібно впорядкувати процес та обґрунтувати його структуру. Структура процесу змін є багатоступеневим і повторюваним процесом, який охоплює три етапи: підготовку до змін, власне управління змінами, регулювання та закріплення змін (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи процесу змін в органі державного управління

Підготовка до змін – це відправний пункт змін, на цьому етапі необхідність змін повинна усвідомлюватися не тільки її ініціаторами, а й учасниками майбутніх змін. На цьому етапі доцільно провести діагностику стану організації. Для успішного здійснення змін необхідно аналізувати причини майбутніх змін, позитивні й негативні боки, чітко формулювати цілі змін і лише потім проводити ці зміни [5, с. 20–24].

Власне управління змінами повинне базуватися на технології управління змінами та реалізуватися через загальні функції менеджменту, такі як планування, організування (забезпечення підтримки змін та подолання опору перемінам), формування системи мотивування змін та контролювання.

Коригування та закріплення змін охоплюють збір інформації про впроваджені зміни, виявлення проблемних моментів у проведенні змін та застосування коригуючих дій.

Можна стверджувати, що на необхідність змін в середовищі публічного управління впливають такі фактори [9]:

- зміна функцій – в умовах змін має змінюватись і спосіб роботи;
- працювати, щоб залишатися на місці – в умовах економіки, що розвивається, має бути змінено цілі політики лише для того, щоб підтримувати ті самі результати;
- не лишитись осторонь – щоб залишатися ефективними, управлінці повинні мати досвід інновацій;
- прагнення змін – суспільство очікує змін;
- ризик лишитись позаду – організації, які не впроваджують інновацій ризикують залишитися позаду;
- інновації, як основна компетенція – потреба в інноваціях може виникнути будь-де і коли завгодно, саме тому має бути забезпечена готовність їх сприйняти.

Удосконалення системи управління, відповідно зі зміненими умовами є однією з найважливіших задач управління. У більшості випадків рішення про коригування структур приймаються вищими керівниками організації як частина їх основних обов'язків. Значні за масштабами організаційні перетворення не здійснюються до тих пір, поки не з'явиться стійка впевненість у тому, що для цього існують серйозні причини, що викликають їхню необхідність [27, с. 56].

Підсумовуючи усе вищезазначене, можна зауважити, що феномен управління змінами виник як об'єктивна реакція на потребу у забезпеченні

підвищення ефективності діяльності органів публічного управління шляхом активного впливу на мінливе оточуюче середовище.

Складність та багатоаспектність даного феномену зумовлює відсутність сьогодні єдності серед науковців щодо визначення його змістовного наповнення. Відповідно до різних підходів, які застосовуються дослідниками, визначення дефініції «управління змінами» варіюється від процесу управління перемінами до механізму впровадження змін із застосуванням певного інструментарію, стилю управлінської діяльності.

Найбільш всеохоплюючим є визначення даного поняття як системи управління змінами з актуалізацією ситуативного, контекстного, адаптивного та поведінкових підходів. Тому доцільно підходити до питання управління змінами в органах публічного управління комплексно і намагатися зробити цей процес найбільш корисним та «безболісним» шляхом застосування проактивних моделей змін, сприяти усвідомленню керівництвом дієвості та пріоритетності демократичних методів управління та потреби у застосуванні сучасного управлінського інструментарію публічного управління.

До ключових сучасних підходів належать модель адаптивного управління, управління на основі даних (data-driven governance), впровадження інструментів стратегічного менеджменту та цифрових технологій. Важливою є також орієнтація на потреби громадян як основних бенефіціарів змін. Аналіз і застосування цих підходів дає змогу не лише оптимізувати функціонування публічної влади, але й створити умови для її якісного оновлення, що відповідає сучасним європейським стандартам публічного адміністрування.

## РОЗДІЛ 2

### ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Динаміка реформ та управлінських трансформацій в органах державної влади

Система державного управління в Україні пройшла складний і багатовекторний шлях трансформацій, зумовлений як внутрішніми соціально-економічними чинниками, так і зовнішніми викликами. З моменту проголошення незалежності у 1991 році держава зіткнулася з потребою відмовитися від централізованої моделі управління радянського зразка та побудувати власну, демократичну й ефективну адміністративну систему. Упродовж трьох десятиліть органи державного управління поступово змінювали свою структуру, функціональне наповнення та принципи взаємодії з громадянами. Ці трансформації були особливо інтенсивними в періоди суспільних зламів: Помаранчева революція, Революція Гідності, початок російської агресії у 2014 році та повномасштабне вторгнення у 2022 році.

Зміни у державному управлінні як спроби формування нової європейської моделі належного врядування в Україні зумовили потребу у застосуванні нових принципів і методів управлінської діяльності, зокрема потреби в управлінні змінами. Зміни стали невід'ємною частиною нашого життя, вони є масштабними, численними і продовжують тривати.

Модернізація публічного управління є важливим чинником здійснення процесів радикального оновлення українського суспільства і передбачає створення ефективної системи публічного управління, яка б надавала якісні публічні послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечила становлення України як правової європейської держави з високим рівнем життя громадян, соціальної стабільності, демократії та європейських цінностей.

Модернізація публічного управління – це системний і комплексний процес перетворень та трансформацій у сфері публічного управління, який забезпечує його перехід від стабільного до безперервно змінного, динамічного сучасного стану, здійснюється в напрямі його оновлення, передбачає реформування організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших аспектів публічного управління, спрямований на підвищення якості та ефективності публічного управління в Україні, його адаптацію до європейських стандартів і цінностей [26].

Головний об'єкт публічного управління – розвиток українського суспільства і такі його складові як територіальні громади, соціальні групи, суспільно-активна громадськість мають сприйматись не як об'єкти, а як одна із сторін публічно-управлінських відносин, як складові громадського суспільства. Необхідно враховувати це особливо за умов, коли державне управління реформується в публічне, характерними особливостями якого є широке залучення громадськості, сервісне призначення, тобто орієнтація на надання якісних публічних послуг і транспарентність.

В умовах війни з РФ постала гостра необхідність модернізувати публічне управління, українське суспільство та державу в цілому. Адже слабка нерозвинена держава не в змозі захистити свій суверенітет, населення та державність в цілому. Для того, щоб зрозуміти перебіг війни, треба визначити її цілі для кожної із сторін. Для українців – це боротьба за свої цінності, ідентичність, для РФ – несприйняття нашої самобутності, державності, сприймання нашого існування як загрозу для існування своєї держави, оскільки наші світогляди несумісні. В той же час, влада РФ воює не тільки з Україною, а і, опосередковано, із Заходом, так як Росія вважає, що Захід нав'язує нам свої цінності і через нас несе загрозу їх державності.

Публічне управління необхідно розглядати як базовий інститут сучасного українського суспільства. Внаслідок проведення реформування державної системи управління від державної до публічної можливо досягти гармонізації державних та суспільних інтересів максимально та ефективно (табл. 2.1).

## Реформи державного управління

1991	В декларації про державний суверенітет України зазначається, що державна влада в Україні поділяється на законодавчу, виконавчу та судову
1993	Прийнято перший Закон України «Про державну службу»
1996	Прийнято Конституцію України
2004	Внесено зміни в Конституцію України щодо перегляду повноважень Президента України та Кабінету Міністрів України
2005	Прийнято Постанову КМУ «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій»
2006	Проведено першу оцінку державного управління SIGMA Прийнято Закон України «Про Кабінет Міністрів України»
2007	Затверджено Регламент Кабінету Міністрів України
2008	Прийнято нову редакцію Закону України «Про Кабінет Міністрів України»
2010	Видано Указ Президента України «Про оптимізацію центральних органів виконавчої влади» Скасування змін до Конституції України від 2004 року Прийнято нову редакцію Закону України «Про Кабінет Міністрів України»
2011	Прийнято новий Закон України «Про державну службу» Прийнято Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»
2013	Почали працювати перші Центри надання адміністративних послуг
2014	Прийнято нову редакцію Закону України «Про Кабінет Міністрів України» Відновлено дію окремих положень Конституції України
2015	Прийнято новий Закон України «Про державну службу»
2016	Підписано Угоду про фінансування програми «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» Призначений перший Державний секретар міністерства України Схвалено Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ Затверджено першу Стратегію реформування державного управління України Стартував проєкт Підтримки комплексної реформи державного управління в Україні (EU4PAR), що фінансується ЄС Утворено Координаційну раду з питань реформування державного управління
2017	Схвалено Концепцію оптимізації системи центральних органів виконавчої влади Розпочато запровадження посад фахівців з питань реформ Почав працювати Єдиний портал вакансій державної служби - <a href="http://career.gov.ua">career.gov.ua</a> Схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затверджено план заходів щодо її реалізації

*Продовж. табл. 2.1*

2018	Оновлено Стратегію реформування державного управління України Проведено другу оцінку державного управління SIGMA
2019	Розпочато впровадження «Трембіти»: налагоджено автоматичний обмін даними між держустановами Прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади»
2020	Розпочав роботу сервіс «Малютко» Внесено змін до Регламенту Кабінету Міністрів України Схвалено нову Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців та затверджено план заходів з її реалізації
2021	Схвалено стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки, а також план заходів щодо реалізації цієї стратегії

Однією з наймасштабніших та найпослідовніших реформ стало впровадження принципів децентралізації. Починаючи з 2014 року, Україна здійснила передачу значної частини повноважень, фінансів та відповідальності від центральних до місцевих органів влади. Реформа децентралізації передбачала створення об'єднаних територіальних громад, посилення спроможності місцевого самоврядування, підвищення ефективності використання бюджетних коштів на місцях. Завдяки цим змінам зросла автономія місцевих адміністрацій, посилилася конкуренція між регіонами та активізувалося громадянське суспільство. Водночас центральні органи управління трансформувалися в напрямку більшого координування, моніторингу та стратегічного планування, зберігаючи за собою ключові функції безпеки, оборони, зовнішньої політики та фіскальної стабільності.

Іншою важливою складовою змін у державному управлінні стала реформа державної служби. Запроваджений у 2016 році Закон «Про державну службу» визначив нові підходи до набору, просування, мотивації та оцінювання державних службовців. Основними принципами нової моделі стали політична нейтральність, прозорість конкурсного відбору, розвиток кар'єрного зростання та підвищення професійної компетентності кадрів. Було створено Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке здійснює координацію кадрової політики на державному рівні. Попри поступове

впровадження стандартів європейського врядування, система все ще зіштовхується з викликами – зокрема, політизацією призначень, низькою оплатою праці та кадровою нестабільністю, посиленою через війну.

Цифровізація стала ще одним ключовим вектором змін. Програма «Держава в смартфоні», оголошена у 2019 році, започаткувала масштабну цифрову трансформацію державних послуг. Створення порталу та мобільного застосунку «Дія» дало змогу громадянам отримувати десятки адміністративних послуг онлайн, зменшивши рівень бюрократії, черг і корупційних ризиків. Цифровізація управління охопила також внутрішні процеси в органах державної влади: електронний документообіг, електронний кадровий облік, автоматизацію звітності. Особливо важливою стала цифрова стійкість держави під час воєнного стану: завдяки хмарним технологіям, збережено ключову інформаційну інфраструктуру та забезпечено безперервність управлінських функцій.

Варто зазначити, що на державне управління в Україні значний вплив мали зовнішньополітичні чинники, зокрема євроінтеграційний курс. Угода про асоціацію з Європейським Союзом стала поштовхом до гармонізації національного законодавства з нормами ЄС, запровадження принципів належного врядування (good governance), удосконалення антикорупційних механізмів. У цьому контексті створено низку нових інституцій: НАБУ, НАЗК, ВАКС. Їхня діяльність спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності та відповідальності у діяльності органів влади. Проте ефективність роботи цих органів і досі залишається предметом суспільної дискусії, з огляду на обмежені результати та опір з боку старої еліти.

Модернізація публічного управління неможлива без визначення стратегічних та вдосконалення її правових засад. Основною метою Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [42].

Особливу трансформацію державне управління зазнало в умовах повномасштабної війни з Росією. Запровадження воєнного стану змінило баланс повноважень між центральними та місцевими органами, активізувало механізми кризового управління, мобілізаційної підготовки, евакуації населення, управління гуманітарною допомогою. Влада була змушена діяти в умовах постійної загрози, інформаційного тиску, обмежених ресурсів та емоційної напруги. У цих умовах формуються нові підходи до прийняття рішень – більш гнучкі, реактивні, орієнтовані на швидке вирішення проблем. Органи місцевого самоврядування, зокрема, стали основними осередками підтримки громадян, демонструючи високу адаптивність і залучення громади.

Водночас війна загострила структурні проблеми державного управління: нестачу кваліфікованих кадрів, дублювання функцій між міністерствами, нерівномірний розподіл повноважень, нестабільність управлінських вертикалей. Саме тому в повоєнний період очікується новий етап реформ – так званий «перезапуск» державного управління. Йдеться про поглиблення реформи державної служби, посилення доброчесності управлінців, зміцнення міжвідомчої координації, створення ефективних механізмів планування відбудови. Також важливим є залучення міжнародних партнерів до процесу реформування – як у технічному, так і в фінансовому вимірі.

У цілому зміни в органах державного управління в Україні демонструють поступову, хоч і нелінійну еволюцію до більш відкритої, відповідальної,

професійної системи управління. Попри складні обставини, держава зберігає спроможність до саморефлексії, адаптації та вдосконалення. Подальше зміцнення інституційної спроможності державного управління є запорукою не лише післявоєнного відновлення, а й сталого демократичного розвитку України.

Модернізація України має проводитись і у воєнний, і у міжвоєнні, і в повоєнний часи, вирішуючи відповідні завдання з вишукуванням під них доступних як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

Також слід звернути увагу на питання корупції. Без реформ у цьому секторі неможливо закінчити етап вступу до ЄС, наблизитись до європейських цінностей та модернізувати публічне управління. Для цього потрібно прийняти нові нормативно-правові акти, надати органам державного фінансового контролю додаткові повноваження щодо контролю за цільовим, законним та ефективним витрачанням усіх публічних ресурсів.

Отже, модернізація публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей є об'єктивно назрілим процесом, від здійснення якого залежить можливість національного відновлення країни після війни та її подальший соціально-економічний розвиток.

Сьогодні недостатньо швидка та ефективна реакція на зміни, відсутність знань та навиків управління змінами рівнозначні не реагуванню на виклики взагалі, а, відповідно збільшують ризик неспішності проведення реформ і відставання у розвитку нашої країни загалом.

Необхідність комплексних та масштабних змін у системі державного управління постала перед Україною від набуття нею незалежності водночас із об'єктивною (але не всіма усвідомлюваною) необхідністю демократизації політичної системи пострадянської держави в цілому. Утвердження широкого суспільного запиту на залучення України до європейського політичного простору та закріплення на конституційному рівні курсу на її європейську та

євроатлантичну інтеграцію можливо розглядати у якості драйверів вищезазначених змін [2].

Отже, динаміка реформ та управлінських трансформацій в органах державної влади України свідчить про поступову, але водночас нерівномірну еволюцію управлінських практик, зумовлену як внутрішніми потребами модернізації, так і зовнішніми викликами, зокрема воєнним станом, інтеграційними процесами з ЄС та глобальними кризами. Аналіз показав, що ефективне управління змінами можливе за умов інституційної стійкості, прозорості, належного кадрового забезпечення та відкритого діалогу з громадянським суспільством. Успішність трансформацій значною мірою залежить від здатності державних інституцій адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати безперервність реформ на всіх рівнях управління.

## 2.2. Аналіз сучасного стану впровадження змін в органах державної влади

Попри численні реформаторські процеси, що стали характерною ознакою початку XXI століття в Україні, очікуваних швидких та якісних результатів досягнуто не було. Багато з ініціатив залишаються малоефективними, формальними або декларативними. Хоча поширеним поясненням є недостатнє фінансування, глибинна причина, на нашу думку, полягає в іншому – у дефіциті знань і практичних навичок у сфері управління змінами, а також у низькій готовності державних службовців до таких процесів. Щоб перевірити це припущення, було проведено дослідження серед державних службовців м. Запоріжжя як ключових суб'єктів реалізації управлінських змін і носіїв лідерських функцій у публічному секторі.

Сучасні виклики ставлять перед державною службою важливе завдання – визначити стратегічні вектори реформ, які дійсно відповідають потребам суспільства. Водночас перед управліннями усіх рівнів постає необхідність реалізовувати ці реформи ефективно, розуміючи глибинну природу змін, їхню

важливість та механізми впровадження. Метою нашого дослідження було виявити ставлення державних службовців до управлінських змін, встановити чинники, що перешкоджають або, навпаки, сприяють їх ефективному впровадженню, а також оцінити потребу в навчанні та розвитку практичних компетентностей у сфері управління змінами.

Для досягнення цієї мети було поставлено низку завдань, які знайшли своє відображення у питаннях розробленої нами анкети «Управління змінами в органах державного управління». Питання анкети побудовані таким чином, аби на підставі отриманих результатів можна було б уявити узагальнену картину щодо:

- розуміння сутності змін респондентами;
- ставлення опитуваних до змін;
- досвіду участі державних службовців у процесі змін протягом останніх 2-х років;
- визначення актуальних для респондентів причин опору змінам;
- ставлення учасників опитування до можливості та доцільності управління змінами;
- розуміння ролі керівника у процесі змін;
- визначення ефективних методів управління змінами;
- з'ясування найбільш актуальних для респондентів аспектів з точки зору ефективності їх впровадження та «безболісності» процесу;
- досвіду участі у навчально-просвітницьких програмах, семінарах, тренінгах щодо управління змінами;
- потреби та бажання участі у навчальних програмах, семінарах, тренінгах щодо управління змінами.

Результати проведеного дослідження дають можливість окреслити існуючі сьогодні проблеми щодо управління змінами в органах державного управління та на їх основі визначити пріоритетні напрями удосконалення діяльності цих органів у даному аспекті.

Дослідження проводилось шляхом експертного опитування державних службовців м. Запоріжжя через розсилку гугл-форми. Завдяки загальним відомостям, вказаним в анкетах, було здійснено кореляції щодо особливостей сприйняття змін та управління ними респондентами різної статі та віку; особами керівного складу та їх підлеглими.(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Загальна характеристика респондентів

Статевий розподіл респондентів	
чоловіки	21
жінки	79
Віковий розподіл респондентів	
до 30 років	49
від 31 до 35 років	18
від 36 до 45 років	21
від 46 років і вище	12

Варто зазначити, що під час опитування жінки виявили більшу готовність до співпраці, ніж чоловіки, що й відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Статевий розподіл респондентів

За віковим критерієм респондентів було поділено на чотири групи, представлені на рис. 2.2.

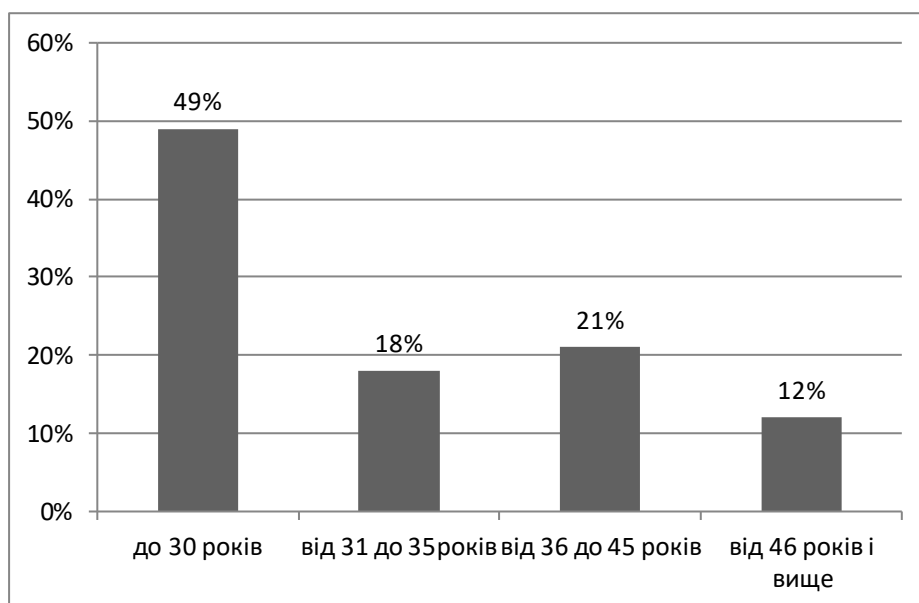


Рис. 2.2. Віковий розподіл респондентів

Перші дві групи репрезентують молодих державних службовців. Найчисленнішою за кількістю респондентів, які виявили бажання взяти участь в опитуванні, стала перша вікова група – 49 %, що відображає активну позицію молодих державних службовців.

Стосовно розподілу респондентів на основі займаної посади, то у дослідженні взяли участь 24 % з загальної кількості респондентів керівники різних рівнів та 76 % спеціалістів різних категорій (підлеглі) (рис. 2.3.)

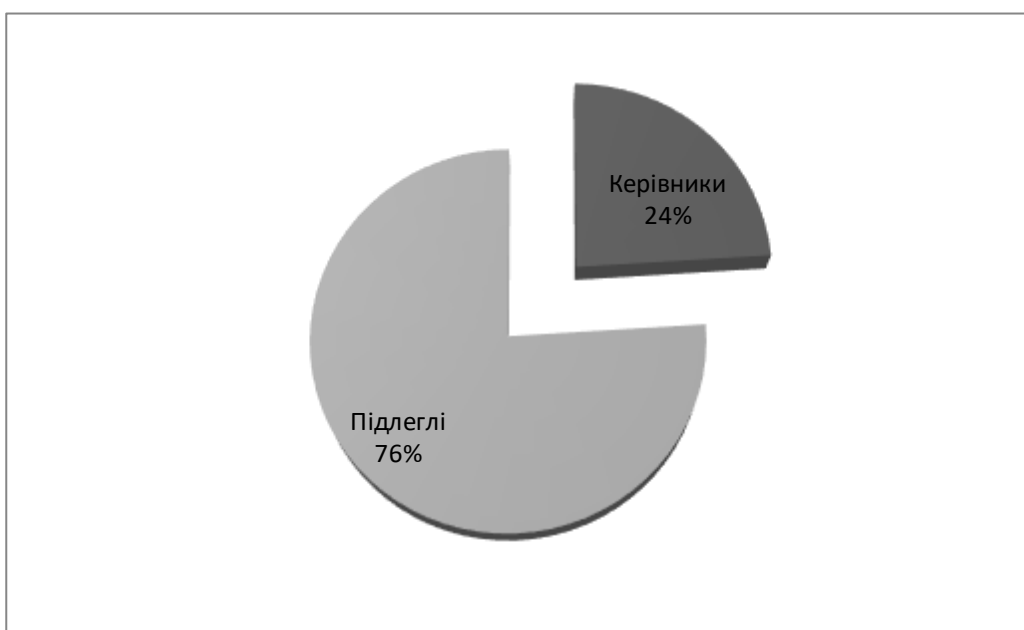


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за критерієм «керівник – підлеглий»

У перших питаннях анкети «Управління змінами в органах державного управління» респондентам було запропоновано дати своє розуміння поняттю «зміни», опираючись на власні асоціації, пов'язані з цим феноменом, та висловити своє ставлення до них. Варто зазначити, що 90 % опитаних представили свої визначення поняттю зміни, для 10 % таке завдання викликало складнощі.

Якщо узагальнити асоціації респондентів, то, можна зазначити, що в основному, свідомо чи інтуїтивно, поняття «зміни» сприймається як щось позитивне (60 %):

- покращення, удосконалення, розвиток, рух уперед, прогрес, динаміка, інновації;
- щось нове, шлях до нового, щось інакше, впровадження чогось більш ефективного та сучасного;
- очікування кращого, поштовх до кращого, зрушення з місця, перелам, переімени, зміна стереотипів, нові підходи та моделі до управління, нові зв'язки, реформи;
- майбутнє, перспективи, нові можливості;
- щось цікаве;
- модернізація, оптимізація, реорганізація.

Але водночас 23 % державних службовців сприймають зміни як явище, яке може мати як позитивні так і негативні наслідки. Поряд із сприйняттям змін як прогресу та нових можливостей через значний рівень невизначеності, характерний для перемін, часто у людей виникають почуття страху, тривоги, активізуються стресові фактори та підвищується рівень недовіри.

17 % респондентів сприймають зміни як складне негативне явище, визначаючи образно своє ставлення до них як до «грубої спроби реальності порушити існуючу гармонію». На думку державних службовців, які сприймають зміни як загрозу, подібні процеси викликають дискомфорт, супроводжуються зміною обов'язків і керівництва, сприяють додатковому

безоплатному навантаженню на працівників, породжують почуття невідомості, нестабільності та протидію.

Таким чином, люди розуміють зміни як складне явище, яке має подвійну природу і може сприйматися як динамічний процес перемін, який призводить до появи чогось нового, більш сучасного, ефективного та досконалішого і відкриває нові можливості у майбутньому; як імпульс до розвитку або як загрозу, що викликає дискомфорт та безліч негативних наслідків.

Ставлення до змін чоловіків характеризується більшою однозначністю у відповідях (або позитивне або негативне), жінки ж відрізняються більш оптимістичним сприйняттям змін, заснованим на вірі у краще майбутнє, або ж неоднозначністю, що може свідчити про їх природню схильність бути більш емоційними і менш категоричними у своїх судженнях.

Така ситуація, на наш погляд, свідчить про те, що загалом рівень усвідомлення потреби і корисності управління змінами є достатньо високим з боку усіх категорій респондентів, які взяли участь в опитуванні. До речі, відсоток керівників (79 %), які вважають за необхідне управляти змінами у порівнянні з їх підлеглими (76 %) є вищим на 3 %, що також вказує на позитивну тенденцію стосовно розуміння важливості змін та управління ними у сфері державного управління.

Отже, управляти змінами потрібно і провідну роль у цьому мають відігравати, безперечно, керівники різних рівнів, яким, згідно досвіду зарубіжних країн, відводиться роль лідерів змін.

Головна функція лідера – це управління змінами, лідер необхідний там, де необхідно вводити зміни. Якщо зміни вводити не потрібно, то можна обійтись менеджментом.

Концепція лідерства у сфері державної служби для України є порівняно новою, тривалий час на керівника покладалася більше функція менеджера, тому було запропоновано респондентам визначити: ким, на їх думку, повинен бути керівник, який здатний ефективно впроваджувати зміни, управляти ними (табл. 2.3).

## Роль керівника у процесі управління змінами

Роль	Керівники	Підлеглі
Гарний менеджер	24 %	76 %
Лідер	29 %	71 %
Поєднання менеджерських та лідерських якостей	17 %	83 %

Позиції різних категорій респондентів стосовно ролі керівника у процесі управління змінами відрізняються. На думку керівництва, провідною має бути роль лідера, а з позиції підлеглих оптимальним є поєднання добре розвинених менеджерських та лідерських якостей в особі керівника. Учасники опитування, які відносяться до категорії державних службовців, що мають спеціальну фахову підготовку у галузі державного управління, віддають перевагу синтезу лідерських та менеджерських якостей у керівника. Державні службовці, які не мають зазначеної вище фахової підготовки, демонструють свою прихильність до керівників-лідерів.

Особисто ми вважаємо, що сучасний керівник у сфері державної служби для ефективного реагування на виклики мінливого середовища має поєднувати у собі якості гарного менеджера і лідера із сильною харизмою. Таке поєднання дає можливість досягати найбільш ефективних результатів під час процесів реформування відповідно до європейських стандартів, створити дієвий механізм взаємодії між управліннями різних рівнів, різнорівневу мережу лідерів змін та агентів змін.

Враховуючи те, що зміни є складним і суперечливим феноменом, процес їх впровадження часто супроводжується високим рівнем невизначеності, страхом, тривогою і, як наслідок, опором, який набуває різних проявів: від пасивних форм до надзвичайно активних. Опір значно уповільнює процес змін і знижує їх ефективність та результативність. Саме тому одним із першочергових завдань кожного керівника, метою якого є ефективне управління під час змін, є управління опором. Для того, аби подолати або мінімізувати опір змінам, треба

добре розуміти причини його виникнення, тому респондентам було запропоновано серед 11 основних причин опору обрати ті, які є найбільш актуальними саме для них, або надати свій варіант відповіді.

Проаналізувавши вказані державними службовцями причини опору, нами було здійснено їх ранжування від найбільш актуальних до найменш актуальних. Результати ранжування представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Причини опору в умовах проведення змін з точки зору керівників і підлеглих

№	Причини опору	З точки зору керівників	З точки зору підлеглих
1	Побоювання щодо втрат	54 %	45 %
2	Брак ресурсів і часу на здійснення змін	42 %	25 %
3	Незадоволення щодо підходів керівництва при впровадженні змін	29 %	24 %
4	Брак інформації щодо впроваджуваних змін	25 %	23 %
5	Зневіра у тому, що зміни принесуть покращення, втома від змін	25 %	26 %
6	Страх перед невідомим	21 %	31 %
7	Небажання, складність, неготовність до змін	21 %	23 %
8	Опір передачі привілеїв іншим особам/групам	17 %	13 %
9	Загроза соціальним відносинам, які вже склалися на робочому місці	17 %	12 %
10	Побоювання щодо незалученості до процесу змін	13 %	6 %
11	Опір, нав'язаний ззовні	13 %	14 %

Отже, для керівників 3 найбільш актуальні причини опору – це побоювання щодо втрат, брак ресурсів і часу на здійснення змін, незадоволення щодо підходів керівництва при впровадженні змін (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Рейтинг причини опору змінам для різних категорій респондентів

Для підлеглих актуалізовані, перш за все причини, які впливають на особисту безпеку та гарантії їх особистих інтересів. Як і керівники, вони теж побоюються втрат, їх турбує страх перед невідомим, а також стируючим фактором є втома від змін, зневіра у тому, що вони будуть на краще.

Результати відповідей як керівників, так і їх підлеглих доводять, що найбільш актуальною причиною для них під час змін є побоювання щодо втрат. Це може свідчити про відсутність певних особистих та соціальних гарантій, про почуття недостатньої захищеності державних службовців, про вплив на їх діяльність суб'єктивних факторів, зокрема таких як політичний чи адміністративний тиск. Це породжує страх перед невідомим. Цей страх, підсилюється браком інформації щодо впроваджуваних змін та необхідних ресурсів (в тому числі і часових). А такі фактори як незадоволення щодо підходів керівництва при впровадженні змін; небажання, складність та неготовність призвичаїтись до нововведень викликають опір та зневіру у тому, що зміни принесуть покращення.

Крім того, нами було встановлено деякі закономірності у виборі тих чи інших причин опору певними респондентами. Наприклад, брак ресурсів і часу на здійснення змін обирали, як правило, працівники з інтенсивним навантаженням і високим рівнем відповідальності.

Також цікавою була висловлена позиція 2 % респондентів стосовно того, що вони змінам взагалі не опираються, а приймають їх як даність. Це були люди віком, переважно від 45 років, які вже тривалий час працюють в органах державної влади.

Для наймолодших за віком опитуваних значимими були причини, які становили загрозу соціальним відносинам, опір передачі привілеїв іншим групам чи особам, а також опір, нав'язаний ззовні.

Важливим аспектом управління змінами в органах державного управління є не лише розуміння причин, які викликають протидію нововведенням, а й вибір керівником ефективних стилів та методів управління. Так, в анкеті було запропоновано шість основних методів управління змінами (або обрання свого варіанту відповіді), які відображають своєрідний індивідуальний управлінський стиль того чи іншого керівника. Респонденти мали обрати ті варіанти, які, на їх погляд, мають найбільш позитивний ефект при управлінні змінами.

Ранжування результатів дає можливість наочно прослідкувати схожість та відмінність точок зору керівників та їх підлеглих щодо дієвості методів управління змінами. Зауважимо, що як з точки зору підлеглих, так і їх керівників, найбільш вдалимими методами до управління змінами є допомога, підтримка та мотивація, інформування і спілкування, участь і зацікавленість, тобто, «м'які методи». Проте відсотковий показник цих методів у респондентів із числа підлеглих осіб є вищим за відповідний показник у їх керівників. Відмінності у виборі методів управління змінами керівниками та підлеглими продемонстровано на рис. 2.5.

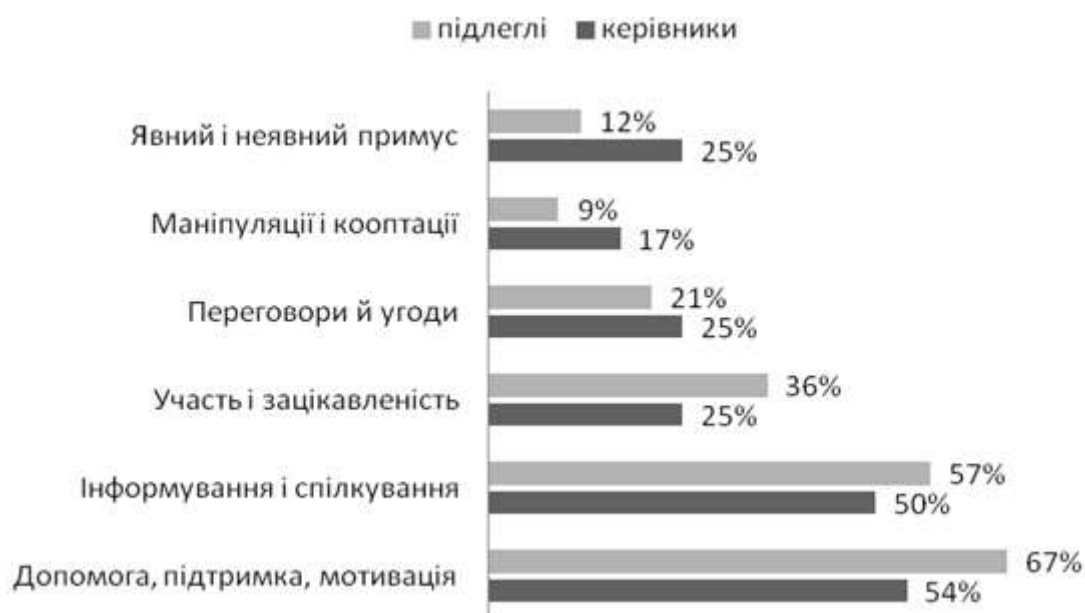


Рис. 2.5. Найбільш ефективні методи управління змінами з точки зору керівників та підлеглих

Зауважимо, що такі методи як кооптація та маніпуляція, явний і неявний примус підлеглі не вважають ефективними. Це свідчить про потребу працівників у демократизації стилів управління з боку їх керівництва, про потребу у відході від авторитарних та диктаторських методів, які були характерними для старої бюрократичної системи державного управління. Натомість позиція керівників з приводу використання «жорстких методів управління» є не настільки категоричною, вони віддали їм по 25 % своїх голосів. Варто зазначити, що вибір методів «явного і неявного примусу», «маніпуляції і кооптації» більш характерний для респондентів чоловічої статі та респондентів вікової категорії від 46 років і вище.

Компромісні методи переговорів та угод в обох категоріях респондентів не знайшли особливої підтримки, проте, на наш погляд, були б дуже корисними, зокрема для керівників та працівників, які націлені співпрацювати на партнерських засадах, а не беруть за основу принцип ієрархічності, чіткого підпорядкування. Вибір таких методів управління змінами у поєднанні з «м'якими методами» найчастіше спостерігався у респондентів, які відносяться до категорії молоді.

На нашу думку, використання того чи іншого методу управління залежить від конкретної ситуації; часу, визначеного для виконання того чи іншого завдання; рівня складності, поставленої задачі; індивідуальних особливостей працівників та інших факторів. Звичайно, що в умовах переходу до нової парадигми державного управління, перевага має надаватися «м'яким» та «компромісним» методам як більш гуманістичним, клієнторієнтованим і мотивуючим, але все ж не можна відкидати можливість і корисність використання у певних випадках й інших методів, зокрема таких як маніпуляція і кооптація. Ці методи можуть бути особливо корисними, наприклад, на етапі формування команди підтримки змін в умовах високого рівня опору змінам.

Аналізуючи аспекти, які сприяють процесу впровадження змін з точки зору їх ефективності та «безболісності» для учасників, варто зазначити, що найбільш значимими серед опитаних стали наступні, представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Найбільш актуальні аспекти впровадження змін

№	Аспекти, що сприяють впровадженню змін	З точки зору керівників	З точки зору підлеглих
1	Надання певних гарантій	58 %	58 %
2	Підтримка і мотивація керівником	43 %	38 %
3	Проведення профілактичної та навчальної роботи (семінарів, тренінгів) щодо ефективних підходів управління змінами	33 %	38 %
4	Наявність сильного і грамотного лідера;	25 %	30 %
5	Проведення роз'яснювальної та інформаційно-просвітницької роботи щодо змін	29 %	30 %
6	Можливість впливати на темп та масштаби змін	29 %	15 %
7	Залучення до процесу змін	21 %	27 %
8	Формування готовності до впровадження змін	17 %	17 %

Крім того, варто зауважити, що залучення до процесу змін з боку підлеглих є більш актуальним у порівнянні з аналогічним аспектом, зазначеним

керівниками майже останніми у таблиці ранжування. Така ситуація свідчить про недостатнє залучення простих працівників до процесу змін на різних етапах (зокрема на етапі планування).

Отже, як для всіх категорій респондентів, три найбільш актуальні аспекти впровадження змін з точки зору їх ефективності, є аналогічними, спостерігаємо лише певні відхилення у відсоткових показниках, які наочно представлені на рис. 2.6.

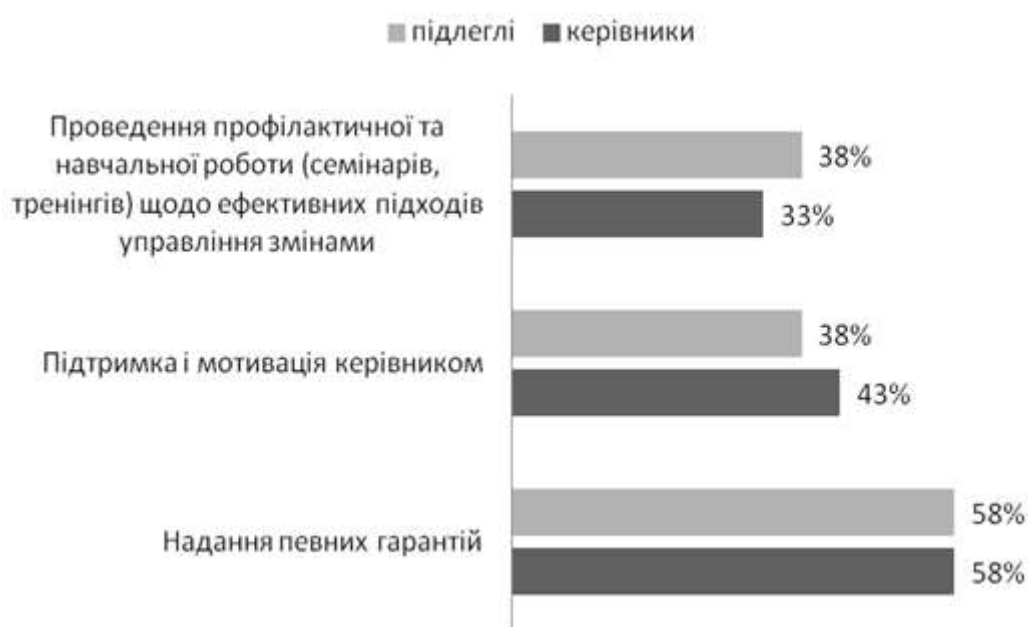


Рис. 2.6. Найбільш актуальні аспекти впровадження змін

Відповідно до отриманих результатів, державні службовці віком від 36 років і вище частіше надавали перевагу такому аспекту у процесі змін як «надання певних гарантій» (наприклад, щодо збереження робочого місця, заробітної плати, соціального статусу тощо).

Учасники анкетування до 30 років, як правило, обирали не один, а декілька аспектів і наголошували на бажанні бути активними учасниками змін, на потребі у сильному та грамотному лідері, а також на підтримці та мотивації з боку керівника під час впровадження змін.

Також під час опитування респондентам було запропоновано відповісти на запитання щодо того, чи проводились в органах державної влади, де вони працюють навчальні програми, семінари, тренінги щодо управління змінами і

чи корисно та цікаво їм було б взяти участь у подібних заходах у майбутньому. 80 % опитаних (з них 79 % керівників) відповіли, що подібні заходи в органах державної влади не проводились.

Лише 12 % респондентів (з них 8 % керівників) мали змогу взяти участь у навчально-просвітницьких заходах щодо управління змінами за місцем роботи (ці всі люди відносяться до вікової категорії до 30 років, переважно жіночої статі). 8 % опитаних (з них 13 % – керівники) брали участь у навчальних заходах із зазначеної тематики, але не в рамках проведення їх в органах державної влади, тобто за власною ініціативою та за власний рахунок.

Узагальнення результатів даних, отриманих від респондентів на останнє запитання анкети щодо бажання взяти участь у навчальних заходах з управління змінами, засвідчив нагальну потребу у проведенні таких заходів як для осіб керівного складу, так і для їх підлеглих. 90 % респондентів (з них 96 % керівників) підтвердили своє бажання підвищувати рівень своїх знань та потребу у набутті навиків управління змінами, беручи участь у відповідних семінарах, тренінгах.

Лише 10 % державних службовців (з них 4 % керівників) не були зацікавлені в навчальних програмах із управління змінами. Як правило, це були жінки віком від 35 років і вище. На думку цих респондентів, для них «на першому плані стоїть сім'я, а управління змінами – це завдання для молоді, від якої залежить майбутнє».

Отже, дослідження феномену управління змінами в органах державного управління дозволяє зробити наступні висновки:

1. Незважаючи на складність феномену змін респонденти продемонстрували обізнаність з цього питання. В основному, свідомо чи інтуїтивно, зміни сприймаються як позитивне явище, з яким пов'язують інновації, розвиток організації, надії на краще майбутнє та результативне й ефективне управління.

2. Зміни є явищем амбівалентним, вони можуть породжувати прогрес, сприяти удосконаленню і відкриттю нових перспектив, а можуть і, навпаки,

викликати опір, недовіру, страх і тривогу, активізувати стресові та конфліктогенні фактори. Причини опору змінам з позицій керівництва та підлеглих є майже однаковими не лише за змістом, а й за пріоритетністю їх розподілу, що свідчить про існування невирішених спільних проблемних питань на різних рівнях в органах державної влади. В основному їх можна звести до:

- недостатнього рівня захищеності, гарантій у державних службовців під час змін, зумовлених впливом різноманітних суб'єктивних факторів;
- недостатньої забезпеченості ресурсами для впровадження змін (матеріально-технічних, часових, людських тощо);
- недостатнього рівня поінформованості щодо впроваджуваних змін;
- відсутності сформованої готовності щодо управління змінами;
- незадоволення щодо управлінських підходів, стилів та методів керівництва під час змін;
- зневіри у тому, що зміни принесуть покращення;
- слабо реалізованих або нереалізованих зовсім профілактичних та навчальних заходах щодо управління змінами.

3. Наявність невирішених проблем, діагностованих під час дослідження, актуалізує потребу в управлінні змінами сильними, авторитетними керівниками-лідерами, які поєднують у собі водночас здібності гарних, професійних менеджерів.

4. Об'єктивною вимогою часу стає використання лідерами змін нових підходів, методів та форм управління з метою підвищення ефективності та результативності процесів реформування у країні і, як наслідок, підвищення рівня довіри до самих змін та державних службовців, які їх впроваджують. Керівникам варто намагатися використовувати при управлінні змінами «м'які» та «компромісні» методи, які сприяють підвищенню мотивації у працівників, дають почуття впевненості та сили у процесі змін, сприяють розвитку відносин між керівництвом та їх підлеглими на партнерських засадах, перетворюючи їх на агентів змін. Натомість застосування «жорстких» управлінських методів,

таких як явний і неявний примус, різні види маніпуляцій, які є відголосками старої адміністративної системи державного управління, варто звести до мінімуму. Сьогодні керівникам варто розробляти та використовувати під час змін комунікативні стратегії, стратегії залучення, які допомагають стримуючі сили в організації перетворити на рушійні та суттєво зменшують опір змінам.

5. Незважаючи на певні здобутки, досить гостро стоїть питання щодо охоплення державних службовців різних рівнів навчальними заходами, семінарами, тренінгами щодо підвищення їх обізнаності з управління змінами та набуття ними відповідних навиків. Сьогодні значна кількість працівників органів державної влади не мають змоги отримати ці знання та навички у процесі своєї професійної діяльності, що суттєво ускладнює, уповільнює процеси реформування, а також зумовлює потребу у пошуку альтернативних шляхів вирішення проблеми.

Результати дослідження феномену управління змінами в органах державного управління свідчать про існуючі проблеми в цьому питанні і дають підстави стверджувати необхідність удосконалення системи навчально-профілактичної роботи в органах державної влади з метою підвищення професійної спроможності державних службовців ефективно виконувати свої повноваження в умовах численних і масштабних змін.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

#### 3.1. Подолання опору змінам в органах державного управління

Реалізація реформ у різних країнах світу і в Україні зокрема сприяє розвитку управління змінами як дієвого інструменту для сприяння здійсненню перетворень і розвитку управлінської культури. Сьогодні все більше науковців та практиків схильні розглядати управління змінами як певну систему, сукупність елементів, які покликані виконувати відповідні формальні дії, за якими визначається алгоритм та спосіб контролю, запровадження змін. Серед цих елементів можна назвати: цілі, принципи, методи управління, організаційну структуру управління тощо. Налагоджена система управління змінами позитивно впливає на розвиток та досягнення успіху органами державної влади. Проте результати проведеного нами дослідження свідчать про наявність невирішених проблем щодо управління змінами в органах державної влади, у зв'язку з чим існує нагальна потреба щодо удосконалення діяльності в даному аспекті шляхом виокремлення відповідних пріоритетних та перспективних напрямів.

Враховуючи те, що система управління змінами складається з багатьох елементів і може реалізовуватися на різних рівнях (загальнодержавному, регіональному, інституційному, індивідуальному), існує потреба у виокремленні основних напрямів удосконалення системи управління змінами із урахуванням пріоритетних задач та існуючих повноважень певних органів державного управління на кожному із цих рівнів. При цьому доцільно спиратися на загальні аспекти управління змінами, сформованими на підставі успішного досвіду їх застосування у таких країнах як Франція, Фінляндія, Швейцарія, Іспанія та інших. До важливих аспектів управління змінами у зарубіжжі відносять, в першу чергу, формування ідеологічного бачення змін,

питання очолювання змін, забезпечення дієвої інституційної політики, а також здатність до реалізації змін.

Проте навіть досконало проаналізовані зміни не будуть діяти для успіху підприємства, якщо не розробляти інструменти впровадження таких змін в органах державного управління.

Інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкту.

У нашому дослідженні під інструментами реалізації змін на підприємстві розуміємо засоби, способи впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану для забезпечення ефективної реалізації процесу управління змінами.

На інституційному (організаційному) рівні управління змінами забезпечується здатність сприймати та реалізовувати зміни. Таким чином, особливого значення набуває питання: як будуть здійснюватися зміни, як керуюча система управління змінами (тобто керівники-лідери) буде здійснювати вплив на керовану систему (тобто працівників, підлеглих). Варто враховувати, що не лише організаційні зміни впливають на людину, а й індивідуальні зміни конкретних особистостей також впливають на зміни в організації. Ефективність керованої системи (а відповідно і всієї організації, органу) безпосередньо залежить від того, наскільки дієвими будуть обрані менеджерами-лідерами підходи, моделі управління змінами, стиль їх керівництва. Японські соціологи стверджують, що за умови добре налагодженої взаємодії між керівником та підлеглими в організації, наявності сприятливого мікроклімату підвищується мотивація працівників до роботи, їх продуктивність може збільшуватися у 1,5 рази (або зменшуватися у разі несприятливого мікроклімату та деформованих взаємовідносин) [30].

Основоположним для успіху будь-яких змін є сприйняття їх персоналом організації. Зміни неминучі, але вони рідко сприймаються без протестів. Опір змінам – це звичайна людська реакція, природній захисний механізм від

болючих переживань, травмуючих чи ризикованих факторів впливу. Тому однією із головних проблем, яка постає перед будь-яким керівником організації, органу державного управління, є подолання чи зменшення опору змінам з боку персоналу.

Опір змінам може спостерігатися як на рівні організації у цілому, так і на індивідуальному рівні окремих працівників. Причинами опору можуть бути як внутрішні, так і зовнішні фактори. До зовнішніх чинників відносять організаційні умови опору змінам («жорстка» структура, особливості організаційної культури, неефективне управління організаційними змінами, недосконала система організаційних комунікацій). Серед внутрішніх чинників опору змінам прийнято виділяти соціально-психологічні складові (групові норми, групова згуртованість, загроза втрати влади та інші) та індивідуально-психологічні.

Звичайно індивідуально-психологічні фактори найчастіше є домінуючими, адже інстинкт самозбереження будь-якої людини закладений самою природою. Так, наприклад, до індивідуально-психологічних факторів, які можуть породжувати опір, відносять наступні: інертність, страх перед негативними наслідками змін, страх втратити чи зменшити матеріальні блага, втратити роботу чи набутий соціальний статус, престиж; побоювання щодо відмови від усталених цінностей, традицій, норм життя і поведінки. Крім того, досить часто причиною опору є елементарна відсутність інформації про заплановані зміни та можливі наслідки. Результати проведеного нами опитування довели, що найчастіше опір державних службовців зумовлений саме впливом соціально-психологічних та індивідуально-психологічних факторів.

Залежно від характеру змін, корпоративної культури, індивідуальних психологічних характеристик певної особи опір може набувати таких форм, як: акції протесту, бойкотування нововведень, уникання діяльності щодо впровадження змін або їх формальна реалізація із загальним неприйняттям нового змісту, звільнення працівників, актуалізація стресового фактору і

збільшення внутрішніх конфліктів, скептицизм і песимізм, поширення чуток, обґрунтована і неаргументована критика тощо.

Сьогодні у сфері державного управління все більше застосовуються менеджерські підходи. Керівники, які дотримуються менеджеріальних підходів щодо управління змінами та опором, вважають, що слід робити акцент, перш за все, на попередженні опору змінам як такому, що є більш дієвим і ефективним способом. І лише згодом, у разі потреби, працювати в напрямі подолання опору. Краще проблему попередити, аніж витратити сили на боротьбу із нею.

Цей підхід базується на моделі управління змінами, запропонованої А. Арменакісом. Дослідник акцентує увагу на належній підготовці запланованих змін для мінімізації опору й необхідності доведення до членів організації чіткої програми змін у вигляді спеціального послання. Для ефективності таке послання має включати п'ять обов'язкових елементів: невідповідність (чому потрібні зміни), сильні сторони (потенціал для успішних змін), зацікавленість (вигоди для організації та кожного), принципова підтримка від тих, на кого зміни впливають, доречність змін для розв'язання ключових проблем організації) [33].

Таким чином, на початковому етапі попередження опору або його подолання варто приділяти увагу аналізу його потенційних або фактичних причин. Враховуючи те, що найчастіше ці причини пов'язані зі страхом перед невідомим, можливістю втрат різного характеру та браком інформації щодо впроваджуваних змін, доцільно, перш за все, спрямовувати діяльність керівників у напрямі застосування стратегії інформування, мотивуючої комунікації. Важливо, аби на даному етапі керівник-лідер зумів забезпечити емоційну привабливість концепції змін.

Переваги та недоліки методу інформування представлені у таблиці 3.1.

## Переваги та недоліки методу інформування

Переваги методу	Недоліки методу
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інформування зменшує страх і тривогу працівників;</li> <li>– Дозволяє усвідомити власні інтереси, переваги та недоліки від нововведень, досягти свідомої підтримки змін;</li> <li>– Сприяє створенню сприятливої атмосфери у колективі;</li> <li>– Запобігає виникненню чуток і небажаних маніпуляцій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цей метод вимагає часу й зусиль, якщо інформування потребує велика кількість людей;</li> <li>– Потребує попередньої підготовки, вправного володіння методом аргументації, переконання.</li> </ul>

Реалізація методу інформування можлива шляхом проведення роз'яснювальної роботи, різноманітних нарад, консультацій, зборів колективу; видання інструкцій, положень; поширення інформаційних плакатів, буклетів тощо.

Також важливим кроком на шляху до успішного управління опором є визначення прибічників (новаторів) чи супротивників (ретроградів) змінам, формування команди змін. Варто пам'ятати, що крім ретроградів та новаторів є й такі працівники, які ще не визначились остаточно зі своєю позицією щодо змін ( тобто ті, хто сумніваються). Тому важливо сформувати команду прихильників змін із числа новаторів із метою впливу через них на тих, хто ще коливається чи протистоїть змінам.

При цьому слід враховувати позицію неформальних лідерів щодо перетворень та нововведень, намагатися завдяки методам переговорів, угод чи кооптації зробити їх зацікавленими у сприянні впровадженню та реалізації змін. На даному етапі провідним буде використання стратегії залучення до участі у змінах, яка заснована на врахуванні індивідуальних позицій учасників змін, їх збалансуванні, визначенні ролі кожного з працівників у процесі перетворень, а також їх зони відповідальності. Основні вигоди та недоліки від застосування цього методу представлені у табл. 3.2.

## Переваги та недоліки методу залучення

Переваги методу	Недоліки методу
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяє переорієнтувати настрої у колективі;</li> <li>– Інтегрує різних учасників;</li> <li>– Збагачує розуміння результатів та значимість перетворень;</li> <li>– Формує у колишніх опонентів змін відчуття відповідальності за успіх від роботи, що поступово стає спільною справою колективу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Потребує іноді багато часу для втілення.</li> </ul>

Залучення працівників до участі у змінах можливе, наприклад, завдяки кадровим перестановкам (ротації кадрів).

При використанні стратегії залучення керівники, як правило, використовують методи переговорів, угод, кооптації та маніпуляції. Методи переговорів та угод характеризуються подібністю, їх основні переваги та недоліки наочно представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Переваги та недоліки методів переговорів та угод

Переваги методу	Недоліки методу
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяють досягти компромісу з цінними працівниками;</li> <li>– Легкий спосіб уникнути сильного опору;</li> <li>– Дозволяють краще зрозуміти позиції працівників та врахувати їх для швидшого досягнення результату;</li> <li>– Сприяють встановленню партнерських взаємовідносин між керівником та працівниками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можуть бути достатньо дорогими, витратними;</li> <li>– Можуть перетворитися на шантаж;</li> <li>– Потребують високого рівня професійності керівника і володіння самою методикою ведення переговорів;</li> <li>– Може викликати невдоволення інших членів колективу, які не брали участь у переговорах та на яких не розповсюджується дія укладених угод.</li> </ul>

Ще одними методами подолання опору, які використовують керівники, є методи маніпуляції та кооптації, основні характеристики яких представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Переваги та недоліки методів маніпуляції та кооптації

Переваги методу	Недоліки методу
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяють порівняно швидко і легко досягти результату;</li> <li>– Викладення фактів та подій у вигідному для ініціатора змін ключі;</li> <li>– Надання бажаної, ключової ролі працівникам при плануванні та здійсненні змін, перетворення їх на агентів змін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вибірковість використання інформації спричиняє неповне розуміння стосовно змін та ролі працівника у їх здійсненні, тому не завжди забезпечує сталий ефект і працівники можуть достатньо швидко змінити свою точку зору;</li> <li>– За умови розкриття «обману» можливе погіршення взаємовідносин між керівником та підлеглими; ще більше посилення опору змінам;</li> <li>– Часто спричиняє проблеми у майбутньому, це, «ніби міна з відстроченою дією».</li> </ul>

Використовуючи стратегію залучення до участі у змінах, керівник повинен постійно інформувати працівників щодо майбутніх чи вже існуючих процесів змін, формувати ефективні канали зворотнього зв'язку, діяти планомірно, послідовно, не вимагаючи швидких змін.

Застосування такого підходу дає можливість людям ставитися по-іншому до змін, перетворюючи їх на агентів цих змін. Застосування стратегій інформування та залучення вимагає від керівника використання сучасних інструментів, зокрема таких як коучингові технології та рефреймінг [30, 32].

Досвід країн Великобританії, США доводить позитивні результати застосування інструментів коучингу не лише у психології, а й у державному управлінні. В Україні коучинг вважається одним із найбільш ефективних способів попередження чи подолання опору. Серед інструментів, які застосовує коуч, центральне місце займає використання відкритих питань, завдяки яким можна виявити чи сприяти формуванню особистої мотивації працівників щодо

впровадження змін, тим самим підвищити їх рівень залучення до здійснення перетворень, підвищити рівень індивідуальної відповідальності за результат. Крім того, коучинг дає можливість застосування рефреймінгу.

Рефреймінг – це інструмент перетворення негативних емоційних реакцій на корисну інформацію і конструктивні пропозиції [32].

Завдяки застосуванню коучингових підходів і рефреймінгу в державному управлінні забезпечується можливість розширити погляд на задачу та шляхи її вирішення, перебороти інертність, створити умови для ефективної комунікації як однієї із найважливіших умов для ефективного управління опором зокрема та змінами в цілому. Також застосування цих сучасних управлінських інструментів є запорукою ефективних перетворень із мінімізацією стресових та конфліктогенних факторів.

Створення команди змін є важливим завданням керівника, але не менш важливим є і забезпечення ним обстановки терпимості до невдач на перших етапах, уникнення обмеження працівників рамками чітко запланованих дій. Неврахування цих факторів може спровокувати ситуація, коли страх перед можливими помилками обмежує активність учасників змін і спонукає закривати очі на реальні небезпеки [35].

В умовах гуманізації парадигми державного управління керівникам під час впровадження змін варто приділяти особливої уваги застосуванню стратегії, заснованої на використанні таких методів, як підтримка і мотивація. Ці методи користуються широкою популярністю серед працівників, характеризуються численними перевагами, хоча й мають у разі непрофесійного застосування керівником й певні недоліки (табл. 3.5).

Сьогодні матеріальні стимули та винагороди, використання яких подекуди обмежене недостатнім фінансуванням, відсутністю фондів економії заробітної плати, все частіше поступаються місцем моральним видам заохочення. Розглядаючи питання вибору форм і методів стимулювання працівників, необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми.

## Переваги та недоліки методів підтримки та мотивування

Переваги методу	Недоліки методу
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяють порівняно швидко і легше досягти результату;</li> <li>– Дозволяють працівникам відчувати впевненість у власних силах і спроможність пристосуватися до нових реалій дійсності;</li> <li>– Стимулюють до самоудосконалення;</li> <li>– Активізують творчий потенціал, приховані ресурси;</li> <li>– За умови вчасного та адекватного використання дозволяють сформувати ефективну команду активних учасників змін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– У разі несправедливого розподілу винагороди та морального заохочення можуть погіршити мікроклімат у колективі, призвести до прихованих чи відкритих протистоянь, а також до псування іміджу керівника;</li> <li>– Практична реалізація цього методу потребує наявності мотиваційної бази, умов для перепідготовки кадрів з метою оволодіння дієвими методами стимулювання та мотивування;</li> <li>– Здебільшого пов'язані зі значними витратами часу і та інших ресурсів (зокрема матеріальних);</li> <li>– За умов надмірного чи недостатнього стимулювання можливий «підрив мотивації», «перенасичення».</li> </ul>

Адже різні категорії працівників мають розбіжності у своєму ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші фактори. Адекватно реагувати на зміни в оцінці своєї праці людина починає лише тоді, коли її власна оцінка буде визначати ці зміни як суттєві. Крім того, стимулююча дія матеріальних виплат спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. У зв'язку з цим достатньо ефективним буде також поєднання різного роду пільг, заходів соціального захисту, забезпечення здійснення потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, які будуть гармонійно доповнювати традиційні способи матеріального стимулювання, спрямовувати більшу увагу роботодавця на конкретного працівника [43].

Прикладами альтернатив матеріальному стимулюванню можуть бути: похвала; направлення на безкоштовне навчання та підвищення кваліфікації згідно потреб та інтересів працівників; нагородження грамотами, дипломами, медалями, значками; присвоєння почесних звань; виведення рейтингів кращих працівників за результатами їх досягнень; використання дошок пошани; надання відгулів; залучення до участі у корпоративних заходах, спільні виїзди на природу чи відвідування культурних заходів тощо.

Однак, матеріальні та моральні заохочення необхідно застосовувати в органічній єдності, адже вони не замінюють, а доповнюють один одного. Також важливим є те, що будь-яке заохочення повинне бути засноване на використанні принципу справедливості.

Крім зазначених вище методів подолання опору, виокремлюють також такий «жорсткий метод» як явний і неявний примус. З позиції менеджменту, використання цього методу повинне бути дійсно обґрунтованим і, по можливості, обмеженим. Це пояснюється тим, що примус як метод подолання опору має більше недоліків, ніж переваг (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

#### Переваги та недоліки методу примусу

Переваги методу	Недоліки методу
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяє швидко і без зайвих зусиль подолати опір працівників;</li> <li>– Особливо ефективний за умови гострого дефіциту часу та інших видів ресурсів;</li> <li>– Ефективний у випадку, якщо не вдається переконати працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Призводить до накопичення незадоволення у колективі, зростання напруги, виникнення проблем у майбутньому;</li> <li>– Вимагає наявності власних владних повноважень;</li> <li>– Може сприяти активізації плинності кадрів, звільнень;</li> <li>– Блокує ініціативу та творчий потенціал працівників, не стимулює здорову конкуренцію і розвиток;</li> <li>– Не забезпечує сталості змін.</li> </ul>

Таким чином, ефективність застосування вказаних підходів істотно відрізняється і потребує від керівників обрання ситуативних методів подолання опору із урахуванням багатьох чинників.

Нові орієнтири діяльності органів державного управління вимагають від працівників постійного оновлення знань і умінь. Відповідно особливої актуальності набуває застосування стратегії навчання. Постійне навчання і підвищення кваліфікації колективу співробітників, насамперед – менеджерів ключових позицій, є базовим напрямом у подоланні опору змінам [40]. Завдяки навчанню можна досягти поступових змін у ставленні працівників та корекції їх поведінки. Навчання персоналу може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза ним, передбачає наявність різних альтернатив та можливостей. Так, наприклад, найбільш поширені методи та форми навчання працівників представлені у табл. 3.7 [28, с. 66].

Таблиця 3.7

## Методи навчання персоналу

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Адаптація нових працівників;</li> <li>– Аналіз робочих дій і процедур;</li> <li>– Інструктаж на робочому місці;</li> <li>– Наставництво;</li> <li>– Розширення кола обов'язків;</li> <li>– Передача повноважень (делегування);</li> <li>– Демонстрація прийомів роботи;</li> <li>– Передача досвіду;</li> <li>– Ротація;</li> <li>– Чергування робочих операцій;</li> <li>– Метод ускладнених завдань;</li> <li>– Навчальне заміщення;</li> <li>– Спеціальний набір завдань;</li> <li>– Підготовка і розвиток робочої команди;</li> <li>– Консультування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Лекція;</li> <li>– Дискусії і обговорення;</li> <li>– Дистанційне навчання;</li> <li>– Ознайомлення з досвідом інших установ;</li> <li>– Розгляд практичних ситуацій(кейсів);</li> <li>– Ділові ігри;</li> <li>– Моделювання ситуацій;</li> <li>– Семінари, виставки, симпозиуми;</li> <li>– Тренінги;</li> <li>– Рольові ігри;</li> <li>– Самостійне навчання (зокрема у форматі In-home);</li> <li>– Участь у виставках і інших заходах;</li> <li>– Участь у навчальних програмах;</li> <li>– Участь у проектах.</li> </ul>

Різні форми навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликані не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати в них професійні навички, а й є важливими інструментами пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації. У ході навчання роз'яснюється, якої поведінки організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватись, підкріплюватися.

З точки зору стратегічного управління дуже важливо, щоб навчання було орієнтоване не лише на сучасні потреби, а й передбачало також оволодіння працівниками знань та навиків, які будуть потрібні через кілька років у відповідності зі стратегією розвитку організації, органу державного управління. Саме тому важливо забезпечити систематичність, безперервність, доступність навчання. Використання стратегії навчання є запорукою професійної відповідності службовців вимогам сучасності, дає їм відчуття впевненості у своїх силах та затребуваності, зменшує опір змінам і сприяє більш успішному проведенню реформ.

Отже, мінливість зовнішнього середовища зумовлює потребу в постійних змінах і наявність опору є цілком природньою реакцією. При цьому ключовою проблемою постає вибір для кожної людини чи організації: уникати змін, пристосовуватися до них чи навчитися управляти змінами та опором. Сьогодні вже доведено, що управління опором змінам є важливим аспектом управління змінами в цілому, є стабілізаційним фактором діяльності органів державного управління.

Науковцями розроблено різні методи проведення змін, які в аспекті наших досліджень можна систематизувати в розрізі п'яти груп

– методи, орієнтовані на людей та культуру організації, реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо;

– методи, орієнтовані на завдання та технологію, реалізуються через моделювання та аналіз процесів, управління якістю тощо;

– методи, орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості й адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін;

– проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів в установі, є основою виконання обмеження «ресурси – час – якість»;

– методи, орієнтовані на зміну структури установи.

Результати дослідження підтверджують, що недооцінка міжособистісної взаємодії в колективах органів державної влади є однією з типових помилок у процесі впровадження управлінських змін. Відсутність здорових соціальних зв'язків, прояви недовіри, байдужості або емоційної напруги між працівниками істотно знижують мотивацію до участі в реформах, спричиняють викривлене сприйняття управлінських рішень та знижують рівень емоційної залученості. Саме міжособистісні стосунки визначають якість психологічного клімату в колективі, який формується як під впливом особистісних і міжособистісних чинників, так і зовнішніх – зокрема етичної позиції керівництва та суспільного запиту на прозоре і відповідальне управління.

У цьому контексті ключовим завданням стає формування в органах державної влади сприятливого психологічного середовища, що базується на довірі, доброзичливості, толерантності, відкритості до думок інших та справедливому врахуванні ініціатив і пропозицій персоналу. Важливо також визнавати індивідуальність кожного службовця, враховуючи його емоційні та психічні особливості, мотиваційні установки, професійні здібності, характер і систему цінностей.

Оскільки управлінська діяльність у публічному секторі супроводжується частими змінами, що можуть викликати широкий спектр емоцій, важливим чинником є здатність працівників керувати власними емоційними реакціями та підтримувати емоційну стабільність у колективі. Наявність емоційного інтелекту, вміння вчасно виявити емпатію, уникати конфліктів, а також

здатність до саморефлексії та самоконтролю – усе це є необхідними передумовами стабільності психологічного клімату в умовах змін.

Психологічний такт, що проявляється у вмінні обирати доречний стиль комунікації, дотриманні етичних меж і вияві поваги до особистісних меж колег, є важливим аспектом професійної культури державного службовця. Крім того, особливого значення набуває самовиховання, спрямоване на розвиток адаптивності, управління внутрішнім станом, посилення креативності та емоційної гнучкості, що, у підсумку, сприяє успішній реалізації управлінських змін у системі державної влади.

Ознаками сприятливого психологічного клімату для колективу органу державної влади можна вважати такі:

- відповідність моральних настанов у колективах усталеним моральним якостям суспільства;
- урахування психологічних характеристик та особливостей індивідів;
- прагнення індивіда до взаємодії з колегами, до саморозвитку та самовиховання.

Психологічна обстановка в колективі відіграє величезну роль. Від взаємин співробітників багато в чому залежить загальна продуктивність праці та ефективність роботи. Позитивний психологічний клімат в колективі – це 70 % його успіху.

Коли взаємини складаються добре, співробітники готові прийти один одному на допомогу, разом вирішити проблеми, що пов'язані з роботою, дати важливу пораду, навчити і прищепити необхідні навички. Подібним чином це відбувається в будь-яких колективах. Взаєморозуміння і повага, що панують у колективі, обов'язково позитивно відбиваються на будь-якій діяльності. Найчастіше налагодити стосунки в колективі буває непросто, тому що у всіх людей різні думки, погляди, темпераменти. Ідеальних міжособистісних стосунків на роботі навряд чи вдасться досягти. Багато що залежить від структури колективу, його цілей і завдань. Для кожного типу колективу є своя найбільш оптимальна форма існування. Так, наприклад, наслідками тісної

взаємодії в маленьких колективах можуть бути зростання напруженості та конфлікти. Виникає втома від постійного спілкування з одними і тими ж людьми. Якщо це неспецифічні колективи, де необхідна жорстка дисципліна, дотримання субординації (силові та фінансові структури), то взаємовідносини повинні будуватися за принципом доповнення: офіційні взаємини доповнюються неофіційними, не суперечачи один одному, не замінюючи один одного.

Взаємовідносини як по вертикалі, так і по горизонталі повинні бути демократичними. Не повинно бути жорсткого тиску з боку керівництва, багато рішень, що значущі для колективу, повинні прийматися колегіально. Правда, така система взаємовідносин можлива в колективах, де співробітники мають достатньо високий рівень освіти. Для примітивного середовища така система взаємовідносин навіть небезпечна.

При виконанні службових обов'язків завжди має бути присутня етика ділового спілкування. Це, по суті, безконфліктна побудова взаємовідносин у колективі. Існує три основних типи взаємовідносин у колективі. Першим типом можна назвати взаємини «керівник-підлеглий»: субординація. В основі лежить діловий етикет, який визначає стосунки між керівником і підлеглими, між співробітниками всередині установи, між працівниками та відвідувачами. Взаємовідносини між керівником і підлеглими багато в чому визначають атмосферу в колективі. Мистецтво й успіх ділового спілкування безпосередньо визначаються тими етичними нормами і принципами, які використовує керівник стосовно своїх підлеглих. Під нормами і принципами мається на увазі те, яка поведінка на службі є етично прийнятною, а яка – ні. Ці норми стосуються перш за все того, як і на основі чого віддаються розпорядження в процесі управління, у чому виражається службова дисципліна, що визначає ділове спілкування. Без дотримання етики ділового спілкування між керівником і підлеглими більшість людей відчуває себе в колективі дискомфортно, морально не захищеними. Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, багато в чому визначає його морально-

психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються в першу чергу моральні еталони і зразки поведінки, корпоративна культура.

Серед найважливіших для керівника можна виділити наступні правила формування моральних еталонів і зразків поведінки:

- заохочуйте свій колектив навіть у тому випадку, коли успіх досягнутий головним чином завдяки успіхам самого керівника;
- довіряйте співробітникам і визнавайте власні помилки в роботі;
- захищайте своїх підлеглих і будьте їм відданими. Вони віддячать вам тим же;
- ніколи не давайте можливості підлеглим помітити, що ви не володієте ситуацією, якщо ви хочете зберегти їх пошану;
- зміцнюйте у підлеглому почуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, але і морального заохочення.

Основними ознаками сприятливого психологічного клімату в колективі можна вважати довірливі взаємини; високу вимогливість членів групи один до одного; доброзичливу і ділову критику; прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним із її членів. Позитивно впливає також вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу; відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для групи рішення, тобто демократичний стиль взаємодії. Без достатньої інформованості членів колективу про його завдання та стан справ при виконанні не буде задоволеності від приналежності до колективу, не буде високого ступеня емоційної включеності (емоційного включення) та взаємодопомоги у скрутних робочих ситуаціях.

Стрес на робочому місці – це, перш за все, невідповідність між особистістю та вимогами, які до неї висуваються, та є ключовим компонентом синдрому емоційного вигорання. До основних організаційних факторів, що спонукають вигорання особистості, відносяться: високе робоче навантаження; відсутність або недостатня підтримка колег та керівництва; низька заробітна плата; висока відповідальність за свою роботу; необхідність ззовні проявляти

емоції, які не відповідають реаліям тощо.

Для профілактики емоційного вигорання державних службовців можна застосовувати методики релаксації та саморегуляції, звертатись до психологів, спеціальних центрів надання психологічної допомоги. Звісно, люди не бажають визнати, що у них є певні проблеми, а, тим паче, звертатися до спеціаліста за допомогою. Але головна роль у боротьбі з емоційним вигоранням в першу чергу належить самій особі.

Необхідно пам'ятати, що базовою складовою емоційного інтелекту є розуміння і правильна взаємодія зі своїм внутрішнім світом, самим собою. Необхідно виховувати вміння слухати, розуміти та керувати своїми почуттями, емоціями, вміти гідно оцінити себе. Важливо об'єктивно розібратись із власними ресурсами, визначити ті якості характеру, котрі реально зможуть допомогти зберегти запас життєвих сил та досягти успіху, необхідно підвищити рівень самопізнання, неупереджено виділяти свої сильні та слабкі сторони. Як показують наукові дослідження надійною протидією будь-якому стресу є заняття спортом, а також корисними антистресовими засобами є захоплення, інтереси та хобі, що непов'язані з роботою [34].

Профілактика емоційного вигорання державних службовців може відбуватись кількома шляхами:

- визначення короткострокових та довгострокових цілей у професійній діяльності та особистому житті, а також з'ясування балансу інтересів між поставленими цілями;
- досягнення короткострокових цілей в професійній діяльності є успіхом, котрий підвищує міру самомотивації;
- використання так званих «технічних перерв», необхідних для забезпечення психічного і фізичного благополуччя (відпочинок від роботи);
- освоєння шляхів управління стресом, створення в організації сприятливого соціально-психологічного клімату, побудова «мостів» між роботою та домом, організація спеціальних тренінгів, навчання прийомам релаксації, ауторегуляції, самопрограмування;

- професійний розвиток та самовдосконалення;
- уникнення непотрібної конкуренції (іноді бувають ситуації, коли її неможливо уникнути, але надмірна боротьба за кар'єрні перемоги породжує тривогу, агресивність тощо);
- дотримання здорового способу життя (збалансоване харчування, обмеження вживання алкоголю, відмова від паління тощо) [34].

Отже, для ефективного управління змінами в органах державного управління доцільно застосовувати такий підхід, який був би заснований на синтезі процесного, контекстного, адаптивного, ситуативного, компетентнісного, поведінкового, когнітивного та гуманістично-психологічного підходів.

Враховуючи те, що управління змінами в органах державного управління передбачає зіткнення з особистими інтересами різних учасників, важливими навиками керівника-лідера є управління опором персоналу.

Отже, подолання опору змінам у системі державного управління є критично важливою умовою успішної реалізації реформ. Опір з боку працівників часто виникає через невизначеність, страх втрати стабільності, брак інформації або недовіру до ініціаторів змін. Дослідження засвідчило, що найбільш ефективними підходами до зменшення опору є залучення персоналу до процесів прийняття рішень, забезпечення прозорої комунікації, підвищення рівня мотивації та розвиток компетентностей, пов'язаних з управлінням змінами.

Крім того, важливу роль у подоланні опору відіграє лідерство, здатне надихати, підтримувати та пояснювати мету змін у зрозумілій для колективу формі. Створення довірчої атмосфери, розвиток організаційної культури відкритості та взаємної підтримки, а також формування позитивного психологічного клімату в колективах державних установ – усе це сприяє зменшенню напруги, підвищує рівень адаптивності персоналу та забезпечує сталість змін у довгостроковій перспективі.

### 3.2. Розробка підходів щодо управління змінами в органах державної влади

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління питання розробки ефективних підходів до управління змінами набуває особливої актуальності. Часті соціальні, політичні та економічні виклики вимагають від органів державної влади не лише гнучкості у прийнятті рішень, а й здатності до системного оновлення внутрішніх процесів, структур і моделей управління. Однак реалізація змін у державному секторі часто наштовхується на бар'єри, пов'язані з інституційною інерцією, опором персоналу та обмеженими ресурсами. З огляду на це, необхідним є формування цілісних і адаптивних підходів до управління змінами, які враховують специфіку публічного сектору, внутрішній потенціал організацій, рівень підготовки персоналу та запит суспільства на ефективне державне управління.

Подолання опору змінам персоналу є важливим елементом системи управління змінами в органах державної влади. Для його успішної реалізації необхідно запроваджувати стратегічне управління, забезпечувати цілковите усвідомлення державними службовцями невідворотності та значимості змін, підвищувати професіоналізм управління, утворювати ефективну команду змін, досягати прийняттого рівня прозорості трансформаційних процесів та поінформованості персоналу. Опір змінам може долатися шляхом інформування і спілкування, залучення працівників до участі у проекті змін, стимулювання та активної підтримки, переговорів та угоди, маніпуляції і кооптації, явного і неявного примусу. Вибір конкретних методів є ситуативним та потребує врахування цілої низки чинників, зокрема уподобань працівників і керівників, схильності членів колективу до конфліктної поведінки в умовах змін, стилю управління в організації, основних причин опору тощо.

У процесі змін у будь-якій організації можуть виявлятися наступні сім динамічних тенденцій [18]:

1. Спочатку люди відчувають дискомфорт, яка б зміна їм не була запропонована.
2. Люди схильні почувати себе самотньо, коли навколо них відбуваються зміни.
3. Більшість людей мають визначений рівень терпимості до змін – вони можуть справитися тільки з визначеною кількістю змін одночасно.
4. У процесі зміни більшість людей схильні звертати увагу, насамперед на негативні наслідки нової ситуації, а потім уже на позитивні.
5. Найчастіше кожний припускає, що для реалізації зміни недостатньо ресурсів.
6. В організації різні люди будуть мати різний рівень ентузіазму щодо зміни.
7. Під час відсутності зовнішніх впливів більшість людей природним образом схильні повертатися до стану, у якому вони були до початку процесу зміни.

Провідна роль в управлінні опором змінам відводиться саме керівникам різних рівнів державного управління, від професіоналізму яких багато в чому залежить успіх процесів реформування, впровадження іновацій та інших якісних змін. Сучасним керівникам, орієнтованим на результат, доцільно при управлінні опором використовувати синтез стратегій інформування, залучення, підтримки та мотивування, навчання. Дієвість запровадження вказаних стратегій багато в чому залежить від індивідуального управлінського стилю керівників, обраних ними оптимальних методів та новітніх інструментів, зокрема таких, як коучинг, рефреймінг, бенчмаркінг. Все це у сукупності є запорукою успішних перетворень із мінімізацією стресових і конфліктогенних факторів.

Говорячи про удосконалення діяльності щодо управління змінами в органах державного управління вважаємо за доцільне виокремити наступні рекомендації:

1. Формування цілісної стратегії управління змінами. Необхідно забезпечити стратегічне бачення змін. Це передбачає наявність чітко визначеної цілі реформи або трансформації, аналізу потреб, ризиків та очікуваних результатів. Розробка дорожньої карти змін, яка містить етапи впровадження, ресурси, відповідальних осіб та механізми контролю. Інтеграція управління змінами у загальну стратегію органу державної влади. Зміни не мають бути додатком до діяльності, а її центральним елементом.

2. Професійна підготовка та розвиток персоналу. Навчання державних службовців навичкам управління змінами, включно з емоційним інтелектом, кризовим менеджментом, інноваційним мисленням.

3. Розвиток лідерства змін. Формування нової управлінської культури, орієнтованої на цінності відкритості, партнерства та відповідальності. Інституалізація ролі лідерів змін, які здатні створювати довіру, доносити бачення змін, мотивувати колектив. Підтримка горизонтального управління, де рішення приймаються за участі представників різних підрозділів та рівнів.

4. Комунікаційна політика змін. Розробка чіткої та прозорої комунікаційної стратегії, яка пояснює мету, цінність і етапи змін. Використання сучасних інструментів внутрішньої та зовнішньої комунікації. Побудова зворотного зв'язку: постійне опитування, інтерв'ю, відкриті канали для запитань, сумнівів і пропозицій персоналу.

5. Подолання опору змінам. Ідентифікація джерел опору: страх втрати впливу, звички, недостатня поінформованість. Психологічна підтримка персоналу в період змін, проведення тренінгів зі стресостійкості та управління емоціями. Поступовість і поетапність змін: уникнення різких реформ без підготовки середовища.

6. Використання цифрових технологій. Автоматизація процесів змін – планування, моніторинг, звітність. Розробка внутрішніх цифрових платформ для спілкування, обміну ідеями, відстеження динаміки змін. Підтримка цифрової компетентності працівників.

7. Врахування організаційної культури та психологічного клімату. Дослідження внутрішнього середовища установи перед розробкою змін. Формування позитивної емоційної атмосфери, що сприяє довірі, креативності та ініціативності. Регулярні діалоги в колективі, розвиток комунікативної культури, управління конфліктами.

Окремо слід сказати про інтеграцію інструментів штучного інтелекту (ШІ) в управління змінами в органах державної влади. В умовах цифрової трансформації одним із перспективних напрямів удосконалення управління змінами є впровадження технологій ШІ які можуть забезпечити нову якість управлінських рішень, прогнозування, комунікації та взаємодії з громадянами, а саме:

- використовувати аналітичні інструменти ШІ для прогнозування ефективності реформ, моделювання сценаріїв змін, оцінки потенційних ризиків та виявлення прихованих закономірностей у великих масивах даних (наприклад, аналіз результативності змін у регіонах чи структурних підрозділах);

- впроваджувати боти й асистенти на базі ШІ для внутрішньої комунікації, навчання та підтримки персоналу в умовах впровадження змін;

- використовувати платформи на основі ШІ для індивідуального навчання державних службовців, що дозволяє підвищити рівень обізнаності про зміни, розвивати компетентності управління трансформаціями, реагувати на потреби кожного працівника.

Загалом, штучний інтелект у системі управління змінами має розглядатися не як заміник управлінця, а як інструмент посилення його рішень, зниження навантаження та підвищення ефективності трансформацій. Це вимагає не лише технологічної готовності, а й зміни управлінського мислення, нових підходів до цифрової етики, навчання персоналу та перегляду принципів лідерства в умовах інтелектуальної автоматизації.

Таким чином, ефективне управління змінами в органах державної влади передбачає наявність чітко сформульованого стратегічного бачення трансформацій, ґрунтовного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на процес реформ, а також активну участь лідерів змін, які володіють високим рівнем управлінської культури, емоційного інтелекту та здатністю до стратегічного мислення. Важливою умовою є створення відкритого комунікаційного простору, забезпечення інформованості персоналу та суспільства, залучення зацікавлених сторін до процесу планування й реалізації змін. Особливу увагу слід приділяти міжвідомчій і крос-секторальній взаємодії, а також використанню інструментів цифрового управління та технологій штучного інтелекту для посилення аналітичних, управлінських і комунікаційних спроможностей державних органів.

Підвищення спроможності державної служби до впровадження змін можливе лише за умови системного розвитку професійних компетентностей службовців. У цьому контексті доцільним є розширення програм міжнародного обміну, стажувань, а також впровадження сучасних освітніх форматів – адаптивного онлайн-навчання, тематичних тренінгів, воркшопів, платформ штучного інтелекту для персоналізованого розвитку. Пріоритетними напрямками навчання мають стати розвиток ефективного лідерства, управління змінами, цифрова трансформація, стратегічне планування, етичне прийняття рішень, а також конструктивна комунікація. Такий підхід дозволяє формувати не лише професійно підготовлених фахівців, а й команду, здатну підтримувати сталий розвиток системи державного управління в умовах постійних викликів.

## ВИСНОВКИ

У контексті глобальних трансформацій, цифровізації, зростаючих суспільних очікувань та зовнішніх викликів (зокрема війни, економічної нестабільності та інтеграційних процесів), система державного управління України перебуває у стані постійної зміни. Водночас процес управління цими змінами часто характеризується несистемністю, фрагментарністю, відсутністю лідерства та належної комунікації. Це зумовлює потребу у розробці комплексного підходу до управління змінами в органах державної влади, який базуватиметься на чітко сформульованих принципах, адаптивних механізмах та орієнтації на людський капітал.

Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Аналіз теоретичних засад управління змінами виявив різноманітність підходів до трактування цього поняття. На сьогодні серед наукової спільноти не сформовано єдиного, уніфікованого визначення терміна «зміни», що зумовлено його складністю, багатовимірністю та широким змістовим охопленням. У найбільш узагальненому розумінні зміни можна трактувати як процес переходу, трансформації певного стану, властивості чи характеристики в іншу, якісно нову форму. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що для успішного впровадження змін необхідним є не лише структурне або організаційне оновлення, а й глибинна трансформація свідомості як представників органів державної влади, так і громадян. Лише за умови спільного розуміння цілей, узгодженості дій та розподілу відповідальності можливе прийняття ефективних рішень, реалізація змін та досягнення очікуваних позитивних результатів.

2. У межах проведеного дослідження здійснено систематизацію сучасних підходів до управління змінами в сфері публічного управління. Встановлено, що в науковій літературі окреслено низку концептуальних підходів, зокрема: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий (біхевіористський), міждисциплінарний, компетентнісний, контекстний, адаптивний,

гуманістичний, когнітивний, психодинамічний, кібернетичний та синергетичний. Кожен із них відображає окремі аспекти природи змін, специфіку взаємодії суб'єктів управління та особливості функціонування організацій в умовах трансформації.

Разом з тим результати аналізу засвідчили, що ефективне управління змінами в публічному секторі вимагає інтеграції системного підходу як методологічної основи для побудови цілісної, проактивної моделі трансформацій. Така модель повинна не лише структурувати етапи та логіку процесу змін, а й окреслювати ключові управлінські завдання та ролі, що постають перед державними службовцями. Особливу увагу вона має приділяти передбаченню потенційних реакцій працівників на зміни, що дозволить своєчасно формувати ефективні стратегії адаптації, зниження опору та підвищення рівня залученості персоналу.

3. У процесі дослідження динаміки реформ та управлінських трансформацій в органах державної влади було встановлено, що реформи в Україні мають хвилеподібний характер і нерідко супроводжуються інституційною нестабільністю, фрагментарністю реалізації та опором з боку частини державного апарату. Незважаючи на задекларовані цілі модернізації, значна частина змін залишається поверховою або формальною, не зачіпаючи глибинних механізмів функціонування публічного управління. Такий стан обумовлений як об'єктивними (соціально-політична нестабільність, обмежені ресурси), так і суб'єктивними факторами (дефіцит лідерства змін, низький рівень управлінської культури, інституційний опір).

Водночас, аналіз поточних трансформацій свідчить про поступове нарощування потенціалу до системних змін – зокрема, через діджиталізацію державних послуг, посилення ролі громадян у формуванні політики, а також впровадження нових моделей управління, орієнтованих на результативність і підзвітність. Наявність активного громадянського суспільства, міжнародна підтримка, прагнення до європейської інтеграції створюють передумови для прискорення якісних реформ. За таких умов ключовим завданням стає не лише

продовження реформ, а й побудова інституційної спроможності до ефективного управління змінами, що має базуватись на комплексному підході, проактивному лідерстві та орієнтації на людський капітал.

4. У дослідженні представлено результати оцінювання поточного стану управління змінами в органах державної влади, здійсненого на основі методів анкетування. Аналіз охопив низку ключових аспектів, що розкривають специфіку сприйняття та реалізації змін у державному управлінні, зокрема: рівень розуміння сутності змін; попередній досвід участі в трансформаційних процесах протягом останніх двох років; ставлення до змін як явища; усвідомлення важливості та потенціалу управління змінами; роль керівника у забезпеченні ефективних трансформацій; основні бар'єри та чинники опору; дієвість застосовуваних методів управління змінами; чинники, що сприяють успішному впровадженню змін; а також участь респондентів у навчальних заходах, пов'язаних з тематикою змін, та їхня зацікавленість у подібних програмах у майбутньому.

Узагальнені результати свідчать про переважно позитивне сприйняття змін серед опитаних, які розглядають їх як можливість для розвитку, впровадження інновацій та підвищення ефективності управління. Відмінності у ставленні до змін між керівниками та підлеглими виявилися несуттєвими і більше залежали від особистого досвіду та індивідуально-психологічних характеристик респондентів. При цьому найбільш поширеним джерелом опору змінам, незалежно від посади, виявилися страхи, пов'язані з можливими втратами – статусу, стабільності, впевненості у завтрашньому дні. Це свідчить про наявність спільних системних проблем, зокрема недостатній рівень захищеності соціальних та професійних гарантій у період трансформацій, а також підвищене емоційне навантаження, спричинене стресогенними умовами діяльності державних службовців.

5. У межах дослідження обґрунтовано, що ефективність реалізації змін в органах державної влади значною мірою залежить від своєчасної ідентифікації джерел опору та вжиття цілеспрямованих заходів щодо його подолання або

нейтралізації. Виявлення внутрішніх бар'єрів, зокрема психологічного, організаційного чи культурного характеру, дає змогу не лише знизити рівень спротиву, а й, за умови правильного управлінського впливу, трансформувати його у підтримку змін. Це підтверджує необхідність цілеспрямованої роботи з управління опором, як невід'ємної складової стратегії реформування.

Також доведено, що важливим чинником успішної підготовки та реалізації змін є формування відповідного рівня компетентності управлінського персоналу в органах державної влади. Зокрема, йдеться про засвоєння знань щодо природи змін, їхніх характеристик, етапів реалізації, а також методів організаційної адаптації й подолання опору. При цьому ключова роль належить керівникам, які мають не лише особисто володіти відповідними навичками, а й забезпечити їх поширення серед працівників установи. Таким чином, розбудова інституційної спроможності до змін повинна здійснюватися як на рівні організаційної культури, так і через розвиток індивідуальних компетентностей державних службовців.

6. У результаті дослідження було сформульовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління змінами в органах державної влади. Ключовими з них є: розробка цілісної стратегії змін із чіткими цілями, дорожньою картою та механізмами моніторингу; посилення професійного розвитку персоналу, зокрема навчання навичкам кризового менеджменту, емоційного інтелекту, інноваційного мислення; формування лідерства змін, орієнтованого на відкритість, партнерство та довіру; упровадження прозорої комунікаційної політики, яка передбачає відкритий зворотний зв'язок та залучення всіх рівнів до обговорення процесу змін. Важливим також є подолання опору через поетапність трансформацій, психологічну підтримку персоналу та врахування організаційної культури і внутрішнього клімату в колективах.

Окрему увагу слід приділити використанню цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту (ШІ), які можуть значно підвищити ефективність управлінських трансформацій. Аналітичні можливості ШІ

дозволяють моделювати сценарії змін, оцінювати ризики та прогнозувати результати реформ. Інтелектуальні асистенти та чат-боти можуть оптимізувати внутрішню комунікацію та навчання, а персоналізовані платформи сприяють адаптації державних службовців до змін, враховуючи їхні потреби й рівень підготовки. Таким чином, інтеграція сучасних технологій і розвиток людського потенціалу виступають взаємодоповнюючими чинниками успішного управління змінами.

Загалом, проведене дослідження дозволило комплексно розглянути особливості управління змінами в органах державної влади, виявити ключові проблеми, бар'єри та чинники успіху трансформацій, а також сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності та результативності реформ у публічному управлінні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови: в 11-ти т. URL: <http://sum.in.ua>.
2. Баштанник О.В. Управління змінами як основа стратегії реформування державного управління в контексті сталого розвитку та національної стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.1>.
3. Богучарова О. І. Емоційний інтелект як чинник ефективності прийняття управлінських рішень в системі державного управління. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Психологія*. 2015. Вип. 21. С. 12–23.
4. Боковикова Ю. В. Підходи до управління змінами на рівні територіальної громади. *Державне будівництво*. 2014. № 1. С. 8–16.
5. Буднік М. М. *Управління змінами: підручник*. Київ: Кондор, 2017. 225 с.
6. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>.
7. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 365 с.
8. Гацуля О. Реалізація державноуправлінських реформ у сучасній Україні: галузевий аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 4 (44). С. 17–24.
9. Грибик І. І., Попадюк Л. І., Смолінська Н. В. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях. С. 384–388. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb-/25842/1/69-384-388.pdf>.
10. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7154&i=12>.
11. Деякі питання реформування державного управління України (Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки):

розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>.

12. Дідух І. М., Григорів С. Ф. Основні проблеми реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління. *Економічна наука сьогодні: зб. тез доповідей наук.-практич. конф., 29 жовтня 2020 р.* Івано-Франківськ: НАІР, 2020. Т. 1. С. 36–38.

13. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління. С. 260.

14. Житар М. О. Аналіз поточного стану інституціональних та структурних змін: вплив та оцінка їх ролі на фінансово-економічний розвиток країни. *Економіка і організація управління*. 2024. 1(53). С. 5–18.

15. Зубенко В. О., Півень К. О. Забезпечення ефективності процесу управління змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 350–353.

16. Кальниш Ю. Особливості формування об'єктно-предметної сфери науки державного управління в Україні. URL: <http://maup.com.ua/assets/files/expert/5/10.pdf>.

17. Колісніченко Н., Лавриненко В. Управління змінами на загальнодержавному рівні: методи та інструменти здійснення. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 4 (64). С. 87–91.

18. Костиця А. Особливості професійної діяльності державного службовця в умовах трансформаційних змін. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 2 (6). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.14>.

19. Кужда Т. І., Сороківська О. А., Мосій О. Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. *Науковий Вісник Херсонського*

державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 26 (Ч.2). С. 40–43.

20. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Грищук А. М., Смолінська Н. В., Гункевич М. Б., Замроз М. В. *Управління змінами: навчальний посібник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

21. Кухленко О. В., Гончарова Г. М., Кирилко Н. М. Управління змінами в муніципальній діяльності України. *Фінансовий простір*. 2017. № 1(25). С. 43–47.

22. Лавриненко В. Суть та теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1 (65). С. 20–24.

23. Лахижа М. І. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 1 (57). URL: <http://www.ap.kh.ua/index.php/apdu/article/view/123>.

24. Мазур Н. А., Семенець І. В. *Управління змінами: навчальний посібник*. Кам'янець-Подільський: Рута, 2017. 165 с.

25. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6742>.

26. Пак Н. Т., Мізік А. О. Публічне управління в контексті сучасних викликів. *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків: зб. тез наук. доп. II Всеукр. наук.-практ. конф., Львів, 18 лютого 2021 р.* Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. С. 306–308.

27. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. *Управління змінами: навчальний посібник*. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

28. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. *Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навчальний посібник*. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 351 с.

29. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/89.pdf>.

30. Приб К. А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1(42). С. 57–61.

31. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua>.

32. Рефреймінг. URL: <http://ibcm.biz/рефреймінг-л-болмэн/>.

33. Серебряк К. І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. № 6 (230). С. 135–138.

34. Солодухова О. Г. Проблеми «професійного вигорання». *Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція в світову наукову думку: XII Міжнар. наук. інтернет-конф.* URL: <http://intkonf.org/dpsihol-n-prof-soloduhova-og-do-problemi-profesiynogo-vigorannya/>.

35. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2012. № 4. С. 155–163.

36. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: [https://api.par.in.ua/-uploads/progress\\_report/file\\_uk/26/pars-2022-2025-ukr.pdf](https://api.par.in.ua/-uploads/progress_report/file_uk/26/pars-2022-2025-ukr.pdf).

37. Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

38. Уряд схвалив Стратегію реформування державного управління України до 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku>.

39. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>.

40. Фединець Н. І. Управління опором змінам в організації. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_SSN\\_2012/Economics/-6\\_117115.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/-6_117115.doc.htm).

41. Фищук І. М. Управління змінами у державних організаціях у трансформаційних умовах в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 216–221.

42. Хаджирадєва С. К. та ін. *Управління змінами в публічній сфері: навчально-методичний посібник*. Київ: НАДУ, 2018. 188 с.

43. Хаїтов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституційних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 2 (29). С. 161–166.

44. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А., Маматова Т. В. *Управління змінами в публічному адмініструванні: навчальний посібник*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 235 с.

45. Юхно І., Торчинюк В. Співвідношення і взаємодія складових державної влади в умовах зовнішніх викликів. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1. С. 53–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-8>.

## Додаток А

## Анкета «Управління змінами в органах державного управління»

Ваша стать \_\_\_\_\_

Вік \_\_\_\_\_

Ви займаєте керівну посаду \_\_\_\_\_

Ви працівник (некерівна посада) \_\_\_\_\_

Анкета включає 10 питань, які стосуються змін, ставлення до них респондентів і поглядів щодо шляхів їх ефективного впровадження та управління змінами.

Будь-ласка, дайте відповіді на наступні питання, обравши певний/певні варіант/варіанти відповідей (відповідь обвести кружечком чи поставити будь-яку іншу зручну для Вас позначку навпроти обраного варіанту). Також Ви можете висловити свою думку з приводу того чи іншого питання, зазначивши її у графі «Ваш варіант».

1. Зміни – це (запишіть перші думки, які Вам прийшли. Це можуть бути окремі слова, фрази, образи чи речення)

---

2. Чи відбувалися останнім часом (1-2 роки)/чи плануються зміни у Вашій організації?

А) так;

Б) ні;

В) не знаю.

3. Ваше ставлення до змін?

А) позитивне;

Б) негативне;

В) Ваш варіант \_\_\_\_\_

4. Під час змін досить часто виникає опір змінам. Які причини опору є найбільш актуальними для Вас в умовах проведення змін?

А) страх перед невідомим;

Б) побоювання щодо втрат (*наприклад, втрати робочого місця, посади, зменшення заробітної плати при збільшенні витрат ресурсів на виконання роботи, побоювання щодо збільшення обов'язків; втрати соціального статусу*);

В) загроза соціальним відносинам, які склалися на робочому місці;

Г) побоювання щодо незалученості до процесу здійснення змін;

- Д) брак ресурсів і часу на здійснення змін;
- Е) опір передачі привілеїв певним групам/особам і можливих змін у сформованому вже «балансі влади»;
- Є) опір, нав'язаний ззовні (іншими);
- Ж) небажання, складність, неготовність призвичаїтись до нових соціальних норм, правил, цінностей, методів та форм роботи;
- З) брак інформації щодо впроваджуваних змін;
- І) зневіра у тому, що зміни принесуть покращення, втому від змін;
- Й) незадоволення щодо підходів керівництва до впровадження змін;
- К) Ваш варіант \_\_\_\_\_

5. Як Ви вважаєте, чи можна управляти змінами і чи потрібно це?

- А) так;
- Б) ні;
- В) Ваш варіант \_\_\_\_\_

6. На Вашу думку, для ефективного впровадження та управління змінами керівник повинен бути:

- А) гарним менеджером;
- Б) лідером;
- В) Ваш варіант \_\_\_\_\_

7. На Вашу думку, які методи управління змінами, які використовують керівники, мають найбільш позитивний ефект?

- А) інформування й спілкування;
- Б) участь і зацікавленість;
- В) допомога, підтримка, мотивація;
- Г) переговори й угоди;
- Д) маніпуляції і кооптації (*Кооптація означає надання особі або групі, яка чинить опір, провідної ролі у прийнятті рішень про введення змін та їх здійснення. Однак це не є форма участі, оскільки ініціатори змін намагаються отримати від кооптуїмих підтримку, це одна із форм маніпуляції*);
- Е) явний і неявний примус;
- Є) Ваш варіант \_\_\_\_\_

8. Які аспекти впровадження змін є найбільш актуальними для Вас (з точки зору ефективності їх впровадження та «безболісності» процесу)?

- А) надання певних гарантій (*наприклад, щодо збереження робочого місця, заробітної плати, соціального статусу тощо*);

- Б) проведення роз'яснювальної інформаційної роботи щодо змін;
- В) залучення до процесу змін;
- Г) проведення профілактичної та навчальної роботи (можливо, у формі тренінгів, семінарів) щодо найбільш ефективних підходів управління змінами, зменшення рівня тривожності та стресу, з профілактики емоційного вигорання тощо;
- Д) можливість впливати на темп та масштаби змін;
- Е) сильний та грамотний лідер, який впроваджує зміни;
- Є) формування готовності до впровадження змін;
- Ж) підтримка та мотивація керівником;

З) Ваш варіант \_\_\_\_\_

9. Чи проводились в органах державної виконавчої влади, де Ви працюєте, навчально-просвітницькі програми, семінари, тренінги щодо управління змінами?

- А) так;
- Б) ні;
- В) брали участь у подібних заходах не в рамках проведення їх в органах державної влади.

10. Чи цікаво та корисно було б Вам взяти участь у зазначених вище заходах щодо управління змінами?

- А) так;
- Б) ні;

В) Ваш варіант \_\_\_\_\_

Дякуємо за співпрацю!

