

DOI 10.34132/pard2024.24.12

*Oleksandr Nazarenko*  
*Serhii Bazyka*  
*Oleksandr Shtyrov*

## **CHANGE MANAGEMENT AS AN IMPORTANT ANTI-CRISIS COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION**

*The article discusses the role of change management as an important anti-crisis component of the development of public administration. At the beginning of the study, it is noted that changes transform the usual way of functioning of the organization, and how it reacts to them depends on a number of components: personnel policy, the process of implementing change management, technical support of the process, as well as the development of the organizational culture of the organization, where the choice is mostly , based on human values for performance criteria. In turn, changes by their purpose respond to important challenges of a fundamental and radical content regarding how the organization will perform its activities in new conditions. Analyzing the source base, the author shows that, according to many scientists, change management is a reflection of actions and collective processes that are coordinated by management personnel and that lead to the transformation of the existing state: in other words, it is something that changes this state, or it is the change itself, that is, a new state , which occurs Speaking about the change in the organization, most researchers emphasize that it represents the implementation of management actions located between two states: the initial state and the final state, and the latter is significantly better.*

*It is noted that the construction of the change process is accompanied by the tactical implementation of measures described in detail by the content of anti-crisis programs and plans established through collective actions to determine the desired results. In particular, through the internal management system, the conditions of employment of individual*

*employees are determined, but at the same time there is a need to ensure and implement coordinated actions that would lead them to a state of increased readiness to respond to crisis situations that arise especially in the context of reforming the public administration system.*

*Based on the conducted survey, the following conclusions were made: changes should be accompanied by educational steps, experience of managers in the field of health care; of education and finance related to the development of professional skills and the active involvement of experience in their field of activity; long-term reform of public administration, decentralization, economic crisis and bureaucratic model were not identified among the first determinants of change management in the analyzed organizations.*

**Key words:** *change management, public administration, anti-crisis management, anti-crisis measures, organization.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Питання управління змінами є дуже складним у будь-якому типі організації. Воно може стосуватися різних аспектів, груп чи окремих осіб, може бути запланованим чи незапланованим, пов'язаним або ні з антикризовими заходами або інноваційним процесом.

Говорячи в контексті досліджуваної проблеми про публічне управління, ми маємо на увазі фрагментарні навіть більше ніж системні реформи які торкаються численних аспектів діяльності організацій, які рекомендують реалізовувати як для самої організації як цілісної системи або її окремих підсистем. Хоча дуже часто реформи реалізуються на підставі певних досліджень, які засновані на емпіричних оцінках, найчастіше вони спрямовані на зміни внаслідок запровадження державної політики, яка реалізується в багатьох сферах та організаціях, і генерує ефективні способи роботи або орієнтацію на «найкращі практики».

Однією з обставин, яка робить предмет нашого дослідження актуальним, є домінування негативних відгуків від суспільства щодо діяльності державних структур, що виражається у подальших невтішних результатах роботи цілих установ та організацій

особливо в умовах криз та невизначеності. Для прикладу однією з важливих антикризових компонент в діяльності державних органів є імідж який виступає важливою функціональною та статусною цінністю. Крім того, це індикатор рівня довіри та міра ефективності управлінської діяльності, що здійснюється відповідно до реформ у державних установах, фіксуючи ступінь відповідності дій працівників вимогам та очікуванням окремих соціальних груп та національної економіки. Тобто, компетенція антикризових заходів у процесі управління змінами значною мірою засвідчує ставлення суспільства до влади, а також визначає ступінь сприйняття діяльності представників влади, якості та змісту програм що нею реалізуються.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління змінами в діяльності публічних органів влади, підприємств та організацій досліджували такі вітчизняні автори: Г. Дорошук у монографічному виданні розглядає питання управління змінами на виробничому підприємстві, автори навчального посібника Т. Гринько, Т. Гвініашвілі зосередились на висвітленні аспектів управління змінами та розвитком підприємства, С. Хаджирадєва та С. Романюк у навчальному посібнику розкривають питання управління змінами в публічній сфері, І. Адієс також досліджував питання управління змінами, А. Мазаракі у колективному підручнику досліджує питання управління змінами, цим же питанням присвячений і посібник колективу авторів І. Петрової, В. Поліщука В. Печенізького, в той же час Є. Гринь у своїй монографії розглядає питання ефективності управління організаційними змінами в менеджменті підприємств, навчальний посібник за редакцією М. Білинської та В. Малюськи присвячений питанню розбудови спроможності державної служби до управління змінами з метою підтримки реформ в Україні.

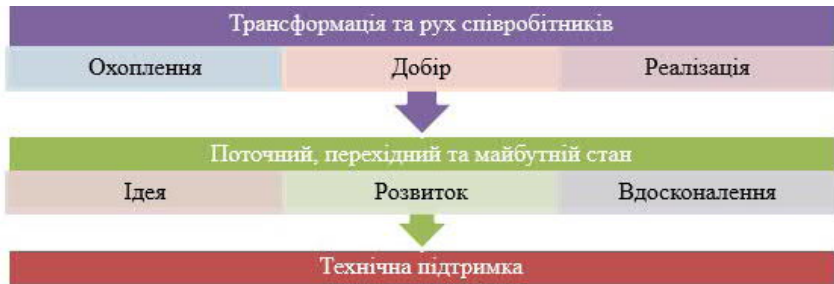
Наукові видання стосовно окресленої проблеми як вітчизняні так і зарубіжні нараховують багато різних публікацій серед них варто зазначити наступних: С. Мейер та І. Стенсайкер, Б. Виорика, Т. Карп, С. Фернандес, Е. Камерун, Г. Роланд, В. Франк які торкаються таких важливих питань, як: «природа змін», «ступінь,

у якій зміни можуть бути пов'язані з інноваціями, коли вони відбуваються», «інструменти, пов'язані з теорією, які впливають на ефективне управління змінами». Низка досліджень сфокусована на питаннях пов'язаних з впливом змін і управлінням змінами на співробітників і суспільство в цілому. У цьому контексті зміни виступають як антикризовий інструмент і часто викликають різні наукові суперечки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розкриття сутності та змісту управління змінами як антикризової компоненти в процесі розвитку публічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміни трансформують звичайний спосіб функціонування організації, і те, як вона на них реагує, залежить від низки складових: кадрової політики, процесу реалізації станів управління змінами, технічним забезпеченням процесу (рис. 1.), а також і від розвитку організаційної культури організації де здебільшого вибір, заснований на людських цінностях або критеріях ефективності. Слушна думка про те що першочерговими впливають організаційні зміни які мають на меті суттєві зміни організації в цілому, на противагу невеликим змінам, що передбачають незначні зміни організаційної структури, робочої графіку працівників які займають різні посади та мають відповідно різний вплив в організації. Зміни за своїм призначенням відповідають на важливі виклики фундаментального та радикального змісту щодо того, як організація виконуватиме свою діяльність в нових умовах [7].

Це підтверджується кількома негативними тенденціями (безперервна ротация публічних службовців, корупція в окремих структурах, формальний підхід місцевої влади до реалізації стратегії тощо), що мають місце в управлінні державними структурами, та неточними прогнозами щодо можливості стабілізації економічної ситуації. Тому важко не погодитися з думкою багатьох науковців і практиків, які вважають, що держава не повинна послаблювати свою роль у визначенні рівня компетенцій фахівців для можливості реалізації планів і програм антикризового управління [14; 17].



**Рис. 1.** Складові процесу управління змінами.

*Джерело: сформовано авторами на підставі власних досліджень*

Управлінські кадри розробляють і впроваджують заплановані зміни за допомогою набору заходів і процесів, які призначені для визначення різних проявів поведінки окремих осіб, груп або організаційної структури в цілому. Ми вважаємо слушною думку про те що «такий контекст сприяє «моменту, коли детермінанти управління змінами відрізняються як від внутрішнього середовища, так і від зовнішнього» [21].

Вивчення процесу управління змінами та їх ролі в діяльності організацій було відзначено як комплексну проблему для багатьох дослідників. Зазначимо що нині в публічному управлінні переважає емпіризм, організації часто керуються передчуттями та подекуди досвідом або політичними впливами, без урахування майбутніх результатів, визначених і потім задіяних у розвитку організаційних процесів.

На думку багатьох науковців управління змінами являє собою відображення дій і сукупних процесів, які координуються управлінськими кадрами і які призводять до трансформації існуючого стану: іншими словами це щось, що змінює цей стан, або це сама зміна, тобто новий стан, який виникає. Говорячи про зміну в організації, більшість дослідників підкреслюють, що вона являє собою здійснення управлінських дій, розташованих між двома станами: початковим станом і кінцевим, причому останній є помітно кращим [2; 3; 7].

Питання що стосуються управління змінами, розглядалися з прямим посиланням на визначення типів змін, опору змінам і явних причин і методів, які можуть бути використані для їх пояснення. Варто виокремити внесок дослідника Г. Роланда щодо управління змінами які на його думку можна визначити шляхом реалізації 8 кроків, «від екстреної зміни (крок перший) до її інтеграції (крок восьмий), як окремого завершального етапу в рамках організаційних процесів» [15].

Деякі науковці розрізняють те, що представляє саму «зміну», яка неминуче спричинена, і тип зміни, який приносить «виживання» або «зростання» організації.

В цьому контексті важливим є процес публічного управління – який ми визначаємо як сукупність свідомих і цілеспрямованих дій, пов'язаних із здійсненням державної влади через органи публічної влади та регламентованих правовими нормами. У процесі публічного управління виконується комплекс дій, які призводять до певної динаміки результатів щодо змін у системі публічного управління. Дослідження соціально-економічного середовища, яке реалізується в публічному управлінні, вимагає виявлення його взаємодії. Стосовно вітчизняної моделі публічного управління тут наразі присутні дві суперечливі тенденції. Перша передбачає скорочення політичних важелів, перетворення держави на одну зі сторін регулювання суспільних процесів та управління змінами. Друга тенденція виявляється у розширенні та ускладненні завдань держави щодо створення ринкової інфраструктури; запровадження нових законів і положень, соціально-економічних відносин; необхідність регулювання формування різних форм власності та їх взаємовідносин. Тому ми не можемо сприймати заклики до зниження ролі держави, як головну зміну оскільки це може призвести до посилення безконтрольності економіки в умовах змін та невизначеності.

Отже, у суспільстві, де немає ефективного та фахового державного антикризового управління, наростає економічна криза, яка глибоко впливає на економічну безпеку країни.

Застосування частки змін в організації може проявлятися по-різному в залежності від нижчого/вищого рівня опору змінам. У

будь-якій із ситуацій, коли задіяні ресурси різного рівня, різні стадії підготовки змін, різний і час її реалізації; очевидно, що очікування управлінців зовсім інші. Але на це впливає низка проявів щодо бажання змінитися, в той же час як зазначають керівники організації: чи будуть це індивідуальні чи групові зміни прогнозувати складно.

Проблема вибору однієї форми відрізняється від ситуації, яка будується спочатку, на стратегічному рівні, формулюючи чітке бачення самого змісту зміни та ресурсів, які будуть використовувати в процесі для змін на індивідуальному рівні та на рівні організації.



**Рис. 2.** Компоненти управління змінами в організації.

*Джерело: сформовано авторами на підставі власних досліджень*

Отже бачимо що тут немає нічого складного, оскільки всі практики та інструменти управління повинні бути орієнтовані на внутрішнє управління змінами, беручи до уваги очікування зовнішнього та (місцевого) середовища, а також орієнтацію на громадян.

Побудова процесу змін супроводжується тактичною реалізацією заходів, детально описаних змістом антикризових програм і планів, встановлених шляхом колективних дій, для визначення бажаних результатів. Зокрема через внутрішню систему управління визначаються умови найму окремих працівників, але в той же час виникає потреба у забезпеченні та здійсненні злагоджених дій, які б привели їх у стан підвищеної готовності до реагування на кризові стани що виникають особливо в умовах реформування системи публічного управління [6].

Для успішної координації змін навіть найпростіша публічна процедура має бути прозорою та орієнтованою на встановлення чітких цілей і завдань. Весь механізм управління змінами, (стиль, цілі, інструменти) залишається на вершині ієрархії, таким чином визначаючи обов'язки, які мають виконувати публічні службовці.

Таким чином, управління змінами реалізується у гнучкому форматі що сприяє формуванню сучасної системи інститутів державного антикризового регулювання та має стати основою стратегії реформ, яка забезпечить реалізацію середньо - та довгострокового публічного управління розвитком в умовах змін та невизначеності.

Функції та компетенція антикризових заходів в сфері публічного управління чітко визначені практичною реалізацією в розвинених країнах. Як засвідчує аналіз міжнародного досвіду, уряд покликаний забезпечити: узгодженість на всіх ієрархічних рівнях; збалансованість розвитку і перебудови суспільного відтворення; включення вітчизняної економіки в міжнародний поділ праці; розвиток управління національним виробництвом, підвищення його якості та використання; контроль якості продукції та цін; активна та цілеспрямована кредитна, грошово-кредитна та податкова політика; надання комерційними структурами інформації для довгострокового та середньострокового планування соціально-економічного розвитку країни та її регіонів [18].

Наведене вище свідчить про те, що держава реалізує свої функції в сфері антикризового управління національною економікою в умовах змін, здійснюючи багатоцільову та різноспрямовану діяльність. Тому виникає потреба у чітко структурованій системі державних заходів, які формують державну політику в умовах зростаючих змін та невизначеності, що включає в себе основні компоненти: інституційний, структурний, інвестиційний, фінансовий та соціальний.

Паралельно із розвитком вищезазначених заходів необхідно створити систему вимірювання ефективності, яка буде генерувати очікувані результати. Таким чином послідовність змін в антикризових заходах проявляється як через прозорість, так і через гнучкість (рис. 2).



Низка авторів [13; 16; 19] стверджують, що від шістнадцяти до дев'ятнадцяти відсотків ініціатив щодо управління змінами закінчуються невдачею. За допомогою наведених даних, призначених для того, щоб спрямувати зміни на продуктивність, виділяються ті що, пов'язані з проблемами, визначеними керівниками у відносинах зі своїми працівниками, або зацікавленими сторонами як агреговано у таблиці 1.

Таблиця 1.

### Перелік проблем що виникають під час розробки ініціатив щодо управління змінами

Розробка успішних ініціатив щодо зміни проекту	Вчасне та чітке інформування про статус змін та ініціативи в цій сфері
Обов'язки керівників вищої ланки відносно реалізації змін	Забезпечення відповідних стимулів для підтримки зацікавлених осіб у реалізації змін
Формулювання чіткого бачення та чітковизначених цілей у відповідності із наявними результатами та очікуваннями	Визначення гнучкості та швидкості реалізації змін
Потреба у врахуванні побажань зацікавлених осіб та інвесторів	Формування лідером якостей які здатні перетворити його на успішного організатора змін

Джерело: складено авторами на основі [7]

Підтримуємо думку що в кожній ситуації вплив керівника визначатиме успіх змін. Так само бачення та сміливість правильно та ефективно використовувати можливості, які надходять із зовнішнього середовища, визначатимуть настільки ж успішне впровадження змін.

Іноді керівники намагаються розробити «зміни безперервності», не пояснюючи співробітникам, що буде змінюватися, якою мірою, в який період тощо. Або дія змін представлена у «привабливому» форматі, посилаючись на якісь ідеї, тенденції чи очікування що хочуть керівники, не чинячи певного тиску на своїх підлеглих. В обох ситуаціях може статися як невдача, так і успіх; але постійно існує потреба в створенні спільного бачення, заснованого на довірі та постійному професійному навчанні. Таким чином вплив і повноваження стають дуже надійними для будь-яких змін в організації.

Поділяємо думку науковців про те що саме організаційні зміни – це новий стан, який утворюється з метою покращення діяльності організації. Вони засвідчують, що більшість досліджень у сфері змін належать до поточних досліджень, які більше цікавляться їх змістом [1].

Інші дослідники створили моделі змін в дещо інших контекстах, які стаючи більш послідовними, складними та еволюційними, ставлять під сумнів або елементарні механізми змін, або намір визначити необхідність впровадження інших змін» [7].

Враховуючи, що процес змін включає складні кроки, розроблені з моменту встановлення цілей, визначення майбутнього стану, діагностики поточного стану, визначення дій, які необхідно здійснити для створення переходу до нового стану та розробки стратегій і планів дій що передбачає потребу визначити фактичне введення змін.

Дослідниця М. Білинська, щодо ролі публічних службовців у процесі управління змінами надає вираження ролі сторін, залучених у процес змін, таким чином посилюючи їхню участь у досягненні запланованих результатів і продуктивності» [5]. Подібним чином підзвітність передбачає також підхід до моделі управління змінами,

у цьому випадку доручення характеризується обізнаністю, діалогом та участю.

Таким чином, виникає потреба у проведенні низки розвідок, щоб охарактеризувати різні моделі та метамоделі, які можуть бути адаптовані будь-якими керівниками організацій, коли вони вважають що настав сприятливий час для змін.

На нашу думку надзвичайно важливою ситуацією є така коли відбуваються зміни в організації, враховуючи основні правові норми та специфічні рамки, в яких вона діє, навіть з огляду на неминучі зміни, породжені динамічним і часто нестабільним середовищем. В цій ситуації доцільним є адаптація конкретних стратегій управління, орієнтованих на тип змін, які бажані, та результати яких очікують керівники.



**Рис. 3.** Матриця управління змінами в публічному управлінні.  
*Джерело: складено авторами на основі [7]*

Дослідник В. Франк вважає за необхідне розробку стратегії, що відповідає типу змін, враховуючи як людський фактор, так і залучаючи низку конкретних процедур, що призводять до дій, які генеруватимуть бажаний ефект [13].

Можна сказати, що в кожній із ситуацій, запропонованих у матриці (рис. 3), ми можемо вирахувати формулювання чітких цілей, турботу про вимірювання продуктивності по відношенню до

стандартів і кращі умови для працівників, які віддані цілям, які вони поставили, ніж ті, які нав'язують управлінці вищої ланки.

Варто зазначити що проводити дослідження на основі аналізу лише одних тільки явищ і процесів не завжди доречно. Тому вважаємо за доцільне провести певне емпіричне дослідження у вигляді опитування. Методологічне підґрунття нашого опитування було розроблено на основі теоретичного аналізу наявних джерел і досліджень у цій галузі.

Мета, яку ми поставили у цьому дослідженні, стосується управління змінами в організації, яка перебуває в стані вразливості в поточних умовах середовища, щоб бути ймовірно орієнтованим на зміни.

Метою дослідження є виявлення уявлень керівників про детермінанти управління змінами в організаціях, які вони очолюють. Цей підхід описується, виходячи з передумови, що державні установи та організації мають набагато більшу потребу в гнучкості в майбутньому, на яку впливають як позитивно, так і негативно механізми управління змінами, які координовані самими керівниками.

Традиційна модель державних інституцій була описана в конкретно визначений момент, використовуючи термін «жорсткість», навіть якщо це забезпечувало «справедливість», певною мірою, вона не мала здатності внести позитивні зміни в їхні обставини. Наш намір полягає в тому, щоб дізнатись, як управлінці координують процеси зміни (пов'язані з реформами в системі), розроблені поетапно та у формах, з остаточними успішними формулами «гнучкості» та «продуктивності».

З метою унаочнення нашого дослідження нами було здійснено опитування методом інтерв'ю із застосуванням методів та прийомів дослідження: якісний аналіз, пошуковий аналіз, дослідження даних та інформації та їх систематизація, індукція та дедукція.

Зазначеним інструментом дослідження було опитано 30 керівників різного рівня зокрема це були представники громадських (неурядових) організацій, державних установ у сфері освіти, охорони здоров'я, фінансів, місцевих рад та територіальних громад розташованих у місті Одеса шляхом усної відповіді на 10 питань.

На підставі проведеного дослідження можемо зробити певні висновки та узагальнення.

Під час зустрічі з керівниками їх було ознайомлено з темою дослідження та проведено спілкування у форматі інтерв'ю в період з березня по квітень 2024 року. Перший етап зустрічі розпочався з ознайомлення з досліджуваною темою: «Зміни та управління змінами в очолюваній установі».

Питання для інтерв'ю, були зосереджені на різних аспектах обговорення та представлені в наступній логічній послідовності: природа змін, прояв змін, ставлення колег, опір співробітників змінам, частота змін, зусилля та труднощі, що виникають у процесі змін, спілкування в процесі змін - з вищим керівництвом / працівником / зацікавленою стороною, зміни в організаційній структурі, покращення продуктивності окремої особи/колективу. Мета опитування полягала у виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів процесів, які координуються керівниками, здійснюючи синтез позитивних і негативних впливів, описаних респондентами.

Усі опитані керівники засвідчили, що вони були в багатьох ситуаціях «змін», неминучих за певних умов. Сфери їхньої діяльності змусили їх визнати, у загальному сенсі, що в певні моменти, які сприяли змінам, вони не спромоглися застосувати техніку та процедури, характерні для керівництва для впровадження змін, через те, що «були у невідготовленому стані», «не мали в наявності достатньо ресурсів, щоб здійснити непомітні зміни», «не дуже добре зрозуміли повідомлення про зміни, сформульоване користувачами публічних послуг, яких вони координують» або «не мали вказівок від вищого органу влади».

Перший висновок, який випливає з аналізу відповідей, наданих керівниками, фокусується на оптимізації відносин між працівниками та власне самими керівниками. Керівники зазначили, що для їхніх підлеглих важливо розуміти «мотив змін», його мету, прямі та непрямі наслідки, які вони відчують.

На думку деяких керівників вони не повинні бути знайдені «застраглими» в нетрях паперів, звітності, термінових запитах даних та інформації від своїх керівників, що неминуче призведе до уповільнення процесу змін.

Важливий висновок, зроблений з аналізу відповідей респондентів, полягає в тому, що зміни повинні супроводжуватися навчальними кроками, досвідом управлінців у сфері охорони здоров'я; освіти та фінансів що пов'язані з розвитком професійних навичок і активним залученням досвіду у своїй сфері діяльності.

Тривала реформа публічного управління, децентралізація, економічна криза та бюрократична модель не були визначені серед перших детермінант управління змінами в проаналізованих організаціях.

З цього можемо зробити висновок, що передумова, з якої ми почали це емпіричне дослідження, підтвердилась. У майбутньому гнучкість, прозорість, підзвітність і послідовність процесів суспільних благ будуть вбудовані керівниками в механізми змін відповідно до проявів поведінки та очікувань суспільства.

Узагальнено результати опитування було репрезентовані авторами у табл. 3 у вигляді набору чинників щодо управління змінами в організації.

Таблиця 3.

### Чинники управління змінами в організації

Внутрішні чинники управління змінами	
Позитивні впливи	Негативні впливи
Спільні зусилля керівників у сфері публічного управління	Негативне мислення деяких публічних службовців на різних посадах, відсутність бажання відкритої комунікації з громадянами
Наявність фахівців публічної сфери для надання інформації, ієрархія відносин та готовність до процесу внутрішньої комунікації.	Нечітке визначення деталей, пов'язаних із питанням розробки певних документів
Позитивне ставлення публічних службовців до громадян та власної роботи	Низька активність щодо залучення фахівців у сфері управління в цілому та публічного управління зокрема

продовження таблиці 3

Визнання пріоритетом продовження комплексу реформ, які вплинуть на діяльність організації	Низька активність залучення керівників місцевих органів публічної влади (громадських організацій) до потреб громадян
Зростання процесів діджиталізації, що підвищує швидкість передачі інформації; сприяє створенню сучасних баз даних.	Труднощі в безперервній освіті та підготовці працівників для використання програмного забезпечення та комп'ютерних програм, доступних для громадян
Зовнішні чинники управління змінами	
Позитивні впливи	Негативні впливи
Підвищення професійних вимог до публічних службовців у зв'язку з приведенням системи публічного управління до європейських стандартів	Відсутність методології та моделей на національному рівні щодо розробки стратегій, планів і програм розвитку, як результат розбіжності у сприйнятті запропонованих організації змін.
Впровадження заходів спрямованих на розвиток ефективності організації, встановлених стандартами та світовими практиками.	Негативний імідж публічних службовців спричинений корупційними проявами низька активність у протидії цьому явищу
Належна правова база для упорядкування діяльності державних установ та організацій та стимулювання вжиття захисних заходів для публічних службовців.	Нездатність створити ефективну систему публічного управління

*Джерело: сформовано авторами на підставі власних досліджень*

Усі відповіді на запитання передані керівникам та публічним службовцям тих установ до було проведено опитування для подальшого опрацювання результатів та врахування їх у подальшій професійній діяльності.

**Висновки.** Таким чином публічне управління в умовах змін має бути сфокусоване насамперед на досягненні результату, а потім на процесах і діяльності. Тривалий час різні організації публічного сектору не звертали уваги на якість послуг, що ними надається що лише загострювало кризові явища та процеси. У зв'язку з цим керівники у системі публічного управління, які вважають себе прогресивними менеджерами, а не реактивними чиновниками, повинні приділяти більше уваги завданням, а оцінка їх діяльності та функціонування власне самої організації має впливати з досягнутих результатів і базуватися на чітких, зрозумілих та вимірюваних стандартах. З іншого боку, щоб організація у сфері публічного сектору досягала кращих результатів, необхідно ефективніше використовувати механізми ринкової конкуренції, де вона надає послуги, що в перспективі можна зробити шляхом приватизації або аутсорсингу.

**Стаття надійшла до редакції: 02.02.24**

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ВАЖЛИВА АНТИКРИЗОВА КОМПОНЕНТА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*У статті розкрито питання ролі управління змінами як важливої антикризової компоненти розвитку публічного управління. На початку дослідження зазначається що зміни трансформують звичайний спосіб функціонування організації, і те, як вона на них реагує, залежить від низки складових: кадрової політики, процесу реалізації станів управління змінами, технічним забезпеченням процесу, а також і від розвитку організаційної культури організації де здебільшого вибір, заснований на людських цінностях або критеріях ефективності. В свою чергу зміни за своїм призначенням відповідають на важливі виклики фундаментального та радикального змісту щодо того, як організація виконуватиме свою діяльність в нових умовах. Аналізуючи джерельну базу автором показано що на думку багатьох науковців управління змінами являє собою відображення дій і сукупних процесів, які координуються*



управлінськими кадрами і які призводять до трансформації існуючого стану: іншими словами це щось, що змінює цей стан, або це сама зміна, тобто новий стан, який виникає. Говорячи про зміну в організації, більшість дослідників підкреслюють, що вона являє собою здійснення управлінських дій, розташованих між двома станами: початковим станом і кінцевим, причому останній є помітно кращим.

Зазначено що побудова процесу змін супроводжується тактичною реалізацією заходів, детально описаних змістом антикризових програм і планів, встановлених шляхом колективних дій, для визначення бажаних результатів. Зокрема через внутрішню систему управління визначаються умови найму окремих працівників, але в той же час виникає потреба у забезпеченні та здійсненні злагоджених дій, які б привели їх у стан підвищеної готовності до реагування на кризові стани що виникають особливо в умовах реформування системи публічного управління.

На підставі проведеного опитування зроблені наступні висновки: зміни повинні супроводжуватися навчальними кроками, досвідом управлінців у сфері охорони здоров'я; освіти та фінансів що пов'язані з розвитком професійних навичок і активним залученням досвіду у своїй сфері діяльності; тривала реформа публічного управління, децентралізація, економічна криза та бюрократична модель не були визначені серед перших детермінант управління змінами в проаналізованих організаціях.

**Ключові слова:** управління змінами, публічне управління, антикризове управління, антикризові заходи, організація.

**Received: 02.02.24**

## References

1. Adizes, I.K. (2018). *Upravlinnia zminamy [Management of changes]*. (T. Semyhina, Trans). Kyiv: Book Chef [in Ukrainian].
2. Hryn, Ye.L. (2018). *Efektivnist upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy v menezhmenti pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Effectiveness*

*of management of organizational changes in enterprise management: theory, methodology, practice*]. Kharkiv: Smuhasta typohrafiia [in Ukrainian].

3. Petrova, I.L., Polishchuk, V.I., & Pechenizkyi, V.P. (2007). *Posibnyk po kursu «Upravlinnia zminamy» (dlia slukhachiv) [Course guide «Management of changes» (for students)]*. Kyiv: Mizhnarodna hromadska orhanizatsiia «Fundatsiia polsko-ukrainskoi spivpratsi «PAUSI» [in Ukrainian].

4. Hrechko, T.K., Romaniuk, S.A., & Khadzhyradieva, S.K. (2014). *Publichne administruvannia na zasadakh proektnoho menedzhmentu [Public administration on the basis of project management: study guide]*. Yu.V. Kovbasiuka (Ed.). Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].

5. Bilynska, M.M., & Maliuska, V.A. (2017). *Rozbudova spromozhnosti derzhavnoi sluzhby do upravlinnia zminamy dlia pidtrymky reform v Ukraini [Building the capacity of the civil service to manage changes to support reforms in Ukraine]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

6. Mazaraki, A.A. (2018). *Upravlinnia zminamy [Change management]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].

7. Khadzhyradieva, S.K., Romaniuk, S.A., Hrabovskiyi, V.A., Fyshchuk, I.M., & Bukatova, D.M. (2018). *Upravlinnia zminamy v publichnii sferi [Management of changes in the public sphere]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

8. Khadzhyradieva, S.K., & Hrechko, T.K. (2019). *Systemnyi analiz i pryiniattia rishen v publichnomu upravlinni [System analysis and decision-making in public administration]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

9. Hrynko, T.V., & Hviniashvili, T.Z. (2019). *Upravlinnia zminamy ta rozvytkom pidpriemstva [Management of changes and development of the enterprise]*. Dnipro: Dniprov. nats. un-t im. Olesia Honchara [in Ukrainian].

10. Doroshuk, H.A., & Hrasiotova, H.O. (2021). *Upravlinnia zminamy na vyrobnychomu pidpriemstvi: teoretychni zasady ta metodychnyi instrumentarii [Change management at a production enterprise: theoretical foundations and methodological tools]*. Odesa: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].

11. Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, (Vol. 32), 3, (pp. 373-382) [in English].

12. Dombrovska, S., Antonova, L., Shtyrov, O., & Kosse, A. (2023). Sotsialna vidpovidalnist derzhavy yak antykryzova komponenta publichnoho upravlinnia [Social responsibility of the state as an anti-crisis component of public administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 21, (pp. 624-641). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2023.21.01> [in Ukrainian].

---

13. Frank, V., Harrington, H.J. (2016). *Change Management Manage the Change or It Will Manage You*. New York: Productivity Press. Retrieved from: <https://doi.org/10.1201/b19561> [in English].
14. Meiste, R., & Jakstiene, S. (2015). Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company. *Institute of Economic Research Working Papers*, 6(4), (pp. 49-58) [in English].
15. Roland, G. (2004). Understanding Institutional Change: Fast-Moving and Slow-Moving Institution. *Studies in Comparative International Development*, 4, (pp. 109-131) [in English].
16. Cameron, E., & Green, M. (2011). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page [in English].
17. Taneja, S., Pryor, M., Sewell, S., & Recuero, A. (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. *Journal Of Management Policy & Practice*, 15(1), (pp. 78-85) [in English].
18. Melnychuk, L., Andriichuk, Y., Chaltseva, O., Shtyrov, O., & Yevtushenko, I. (2023). Countering threats to effective management of personnel potential in the public administration system. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (49), (pp. 426-434). Retrieved from: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4009> [in English].
19. Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector: An agenda for research and practice. *Public Administration Review*, (Vol. 66), 2, (pp. 168-176) [in English].
20. Karp, T. & Helgo, T.I.T. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*, (Vol. 8), 1, (pp. 85-96) [in English].
21. Viorica, B.M. (2017). The Determinants Of Change Management In Public Administration. *Revista Economica, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences*, (Vol. 69(2)), (pp. 39-50) [in English].
22. Meyer, C.B., & Stensaker, I.G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6, (pp. 217-231) [in English].

## **Відомості про авторів / Information about the Authors**

Олександр Назаренко, к. фіз.-мат. н., доцент, ректор Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна. E-mail: [suitt@suitt.edu.ua](mailto:suitt@suitt.edu.ua), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0187-0791>

Oleksandr Nazarenko, Candidate of Physical and Mathematical Rector of the State University of Intellectual Technologies and Communications, Odesa, Ukraine. E-mail: [suitt@suitt.edu.ua](mailto:suitt@suitt.edu.ua), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0187-0791>.

Сергій Базика, к.н.держ. упр., голова Наглядової ради Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна. E-mail: [bazuka.sergey001@gmail.com](mailto:bazuka.sergey001@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0003-2081-1222>.

Serhii Bazyka, Candidate of Sciences in Public Administration, The chairman of the supervisory board State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, Ukraine. E-mail: [bazuka.sergey001@gmail.com](mailto:bazuka.sergey001@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0003-2081-1222>.

Олександр Штиршов, к.н.держ. упр., доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [bratislava@ukr.net](mailto:bratislava@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

Oleksandr Shtyrov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [bratislava@ukr.net](mailto:bratislava@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

Nazarenko, O., Bazyka, S., & Shtyrov, O. (2024). Change management as an important anti-crisis component of the development of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 24, 589-609. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12>