

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання
Анастасія КОЗИРСЬКА

Керівник: доцент кафедри
публічного управління та
адміністрування, кандидат
економічних наук
Петро СЕМ'ЯНЧУК

Рецензент:

Хмельницький – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Козирська А.О. Лідерство та керівництво в процесах управління змінами в системі публічного управління.

Магістерська робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023.

В роботі досліджено явища лідерства і керівництва в процесах управління змінами в системі публічного управління; визначено методи і методологію дослідження процесів управління змінами; проаналізовано об'єкт та обсяг дослідження методології процесів управління змінами; охарактеризовано роль лідерства в управлінні змінами та проблеми управління змінами в системі публічного управління та здійснено аналіз процесу розробки стратегії змін.

Встановлено, що модель управління змінами в сучасних умовах постійно розвивається та удосконалюється, позитивно функціонує і адаптується під впливаючі фактори, хоча наявні певні виклики у сфері лідерства й організації. З'ясовано, що в цьому контексті ключовим елементом є лідерство, яке визначає стратегії та спрямовує зусилля на впровадження ефективних змін, але існують можливості для подальшого удосконалення цього процесу.

Охарактеризовано ключові аспекти лідерства в контексті управління змінами, виділено позитивні та визначено можливі негативні сторони цього процесу. Запропоновано шляхи оптимізації та усунення негативних моментів для забезпечення успішного впровадження змін у відповідь на виклики сучасного бізнесу та організаційного середовища.

Ключові слова: лідерство, керівництво, управління та адміністрування, зміни, публічне управління, державний службовець.

ANNOTATION

Kozyrska A.O. Leadership and management in change management processes in the public administration system.

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 "Public management and administration". – Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023.

The work examines the phenomena of leadership and management in the processes of managing changes in the public administration system; the methods and methodology of the research of change management processes are determined; the object and scope of research on the methodology of change management processes were analyzed; the role of leadership in change management and the problems of change management in the public administration system were characterized, and the process of developing a change strategy was analyzed.

It was established that the model of change management in modern conditions is constantly developing and improving, functions positively and adapts to influencing factors, although there are certain challenges in the field of leadership and organization. It was found that in this context leadership is a key element that defines strategies and directs efforts to implement effective change, but there are opportunities for further improvement of this process.

The main aspects of leadership in the context of change management are characterized, the positive and possible negative aspects of this process are highlighted. Ways of optimization and elimination of negative points are proposed to ensure the successful implementation of changes in response to the challenges of modern business and organizational environment.

Key words: leadership, management, management and administration, changes, public administration, civil servant.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Суть лідерства і керівництва у сфері публічного управління.....	8
1.2 Роль лідерів у процесах змін у сфері публічного управління.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	24
2.1.Особливості розвитку лідерських якостей у новопризначених працівників органу місцевого самоврядування	24
2.2. Процес розробки стратегії змін, інструменти та методи підтримки змін	29
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА У РОЗВ’ЯЗАННІ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	38
3.1. Формування успішного лідерства в управлінні змінами.....	38
3.2. Фактори, що впливають на успіх або невдачу змін, причини неприйняття змін в умовах реформування.....	43
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі, де швидкість змін надзвичайно велика, ефективне управління та лідерство стають ключовими факторами для досягнення успіху в будь-якій сфері. Зміни в системі публічного управління є не лише необхідністю, але й викликом для сучасних лідерів, які мають не тільки адаптуватися до нових реалій, але й активно впливати на них.

Перед владою та громадськими установами стоїть завдання не лише пристосовуватися до змін у соціально-економічному середовищі, але й активно впроваджувати стратегічні трансформації, що вимагає від лідерів та керівників високого рівня відповідальності та компетентності.

Представлена магістерська робота присвячена вивченню ролі лідерства та керівництва у контексті управління змінами в системі публічного управління. Зміни в цій сфері створюють виклики, пов'язані зі складністю соціально-економічних взаємозв'язків, політичною нестабільністю та розмаїттям інтересів різних груп. У цьому контексті розуміння та впровадження концепцій лідерства стає ключовим елементом успішного управління змінами.

Це дослідження є важливим внеском у розуміння та оптимізацію процесів управління змінами в системі публічного управління, сприяючи сталому розвитку та підвищенню ефективності діяльності органів влади. Завдяки цій роботі, ми прагнемо сприяти формуванню нового підходу до лідерства в умовах постійної динаміки сучасного суспільства.

Лідерство та керівництво в публічному управлінні досліджували М.Пірен, Ф.Рудич, Б.Кухта, Н.Гончарук та інші науковці і практики. Багато іноземних дослідників внесли вагомий вклад у розуміння ролі лідерства та керівництва в управлінні змінами в публічному управлінні. Так, Дж.Коттер вивчав питання лідерства в контексті впровадження змін у публічному секторі. Дж.Бернс займався дослідженням трансформаційного лідерства і його ролі в управлінні змінами. Він виділяв важливість вдумливості лідера та здатності впливати на інших.

Незважаючи на значну кількість досліджень та праць, які присвячені питанню лідерства і керівництва в управлінні змінами в публічному управлінні, існує багато інших аспектів, які потребують окремої уваги та подальших досліджень.

Мета та завдання магістерської роботи. *Метою* магістерської роботи є науково-теоретичне дослідження організації лідерства та керівництва в процесах управління змінами в системі публічного управління.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі *завдання*:

- розкрити суть лідерства і керівництва у сфері публічного управління;
- охарактеризувати роль лідерів у процесах змін у сфері публічного управління;
- висвітлити особливості розвитку лідерських якостей у новопризначених працівників органу місцевого самоврядування;
- проаналізувати процес розробки стратегії змін, інструменти та методи підтримки змін;
- запропонувати шляхи формування успішного лідерства в управлінні змінами;
- виокремити фактори, що впливають на успіх або невдачу змін, а також причини неприйняття змін в умовах реформування.

Об'єктом дослідження є керівництво та лідерство в публічному управлінні.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти лідерства і керівництва управління змінами в публічному управлінні та відносин і закономірностей з приводу створення збалансованої системи управління змінами, за найкращого використання ресурсного потенціалу.

Методами дослідження під час написання магістерської роботи є: аналіз структури процесу змін із виокремленням етапів упровадження змін в організації, визначення конкретних результатів, які забезпечуватимуть ефективну систему управління змінами в публічній організації, а також

дослідження основних моделей управління змінами та можливостей їхнього застосування для публічних організацій.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні наукові публікації та навчальні посібники, нормативні акти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у застосуванні запропонованих шляхів формування успішного лідерства в управлінні змінами в системі публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Суть лідерства і керівництва у сфері публічного управління

Лідерство та керівництво є двома важливими аспектами у сфері управління та організаційного розвитку. Ці поняття хоча і пов'язані між собою, але мають свої відмінності і визначаються різними функціями та ролями [2]. Саме тому варто розглянути роль лідерства та керівництва в процесах управління змінами в системі публічного управління. Потрібно вивчити стратегії, методи та найкращі практики, які дозволяють лідерам успішно впроваджувати зміни в органах влади та громадських установах.

У цьому дослідженні ми зосереджуємося на взаємодії лідерських якостей та концепцій керівництва в контексті викликів, які постають перед сучасними системами публічного управління. Аналізуючи вплив лідерства на різноманітні аспекти управління змінами, ми маємо намір визначити оптимальні стратегії, які сприяють ефективному функціонуванню публічних інституцій в умовах постійних трансформацій.

Це дослідження є актуальним і важливим, оскільки воно вносить вагоме світло в питання, пов'язані з лідерством та керівництвом у сфері публічного управління, сприяючи розвитку стратегій, які забезпечують ефективність та стійкість органів влади в умовах невизначеності та змін.

Сучасна сфера публічного управління потребує ефективного керівництва та сильного лідерства для досягнення стратегічних цілей та вирішення складних суспільних завдань. Зрозуміння змісту та поняття лідерства та керівництва в цьому контексті допомагає розкрити роль та вплив цих понять на формування ефективних публічних організацій.

Лідерство – це здатність впливати на інших, мотивувати їх та вести до досягнення спільних цілей. Лідерство ґрунтується на особистих якостях

лідера, таких як відповідальність, впевненість у собі, відкритість до ідей та емпатія. Лідер може виникати в будь-якому рівні організації і надає команді напрямок, створює відчуття спільності та інспірує до саморозвитку. Лідер визнає та враховує потреби індивідів у команді, сприяє розвитку їхнього потенціалу та створенню сприятливого робочого середовища.

Лідерство в публічному управлінні – це процес, за якого одна особа чи група осіб стає мотиватором та впливовою постаттю для досягнення стратегічних цілей та вирішення проблем, які стосуються громади чи суспільства. Лідер в публічному управлінні не тільки визначає напрямок розвитку, але й виявляє вміння мобілізувати та спрямовувати зусилля команди для досягнення громадських цілей [6, с.90].

Лідер у сфері публічного управління повинен мати великий запас знань про сучасні виклики суспільства, бути гнучким у прийнятті рішень та вміти ефективно взаємодіяти з громадою. Він є витокom впливу, який допомагає створити партнерства та об'єднати різні сторони для спільного вирішення завдань.

Керівництво, натомість, зазвичай асоціюється з адміністративними та організаційними обов'язками, пов'язаними із плануванням, координацією, контролем та прийняттям рішень. Керівник відповідає за досягнення конкретних цілей та ефективне використання ресурсів. Він регулює роботу команди, встановлює правила та процедури, вирішує конфлікти та веде організацію до успіху відповідно до визначених цілей.

Керівництво в сфері публічного управління визначається як процес визначення, реалізації та контролю за стратегічними планами та завданнями публічної організації. Керівник у публічному управлінні відповідає за ефективність та координацію внутрішніх процесів для досягнення зазначених цілей.

Керівництво у публічному управлінні орієнтоване на оптимізацію ресурсів, розвиток ефективних адміністративних процесів та впровадження стратегій підвищення продуктивності. Керівництво також включає в себе

взаємодію з внутрішнім персоналом та створення умов для їхнього професійного зростання[4].

Основна відмінність між лідерством та керівництвом полягає в підходах до досягнення мети. Лідер стимулює та надихає інших, використовуючи свою особистість та міжособистісні вміння, тоді як керівник використовує структуровані процеси та системи для досягнення конкретних результатів.

У сучасній сфері публічного управління важливо розуміти, що лідерство та керівництво не є взаємовиключаючими поняттями. Ефективний лідер повинен бути добре оснащеним менеджерськими та організаторськими навичками. Керівник, у свою чергу, повинен виявляти лідерські якості, мотивуючи свій колектив до досягнення спільних цілей.

В успішному публічному управлінні лідерство та керівництво об'єднуються в єдиноцільову стратегію, спрямовану на покращення якості життя громадян та оптимізацію роботи публічних організацій. Такий підхід сприяє створенню високоефективних та соціально відповідальних систем управління, які можуть ефективно вирішувати сучасні суспільні виклики.

Успішна організація часто потребує елементів обох: якостей лідерства для надання напрямку та мотивації, а також ефективного керівництва для забезпечення організаційної ефективності та досягнення стратегічних цілей. Зрозуміння та гармонійне поєднання цих двох аспектів може допомогти створити сильну та стабільну команду, здатну ефективно реагувати на виклики та досягати успіху.

Лідерство та керівництво часто взаємодоповнюють одне одного, і успіх будь-якої організації може залежати від здатності лідера поєднувати ці дві ролі відповідно до конкретних ситуацій та вимог. Важливо розрізняти між владою, яка часто пов'язана з керівництвом, та впливом, який може випливати з лідерських якостей.

Лідер може визначати власні цілі та вести команду за собою, враховуючи потреби та погляди інших учасників. Він може працювати в

інноваційний спосіб, вирішуючи проблеми та використовуючи творчість для досягнення цілей. Лідер визначає важливі цілі та напрямок для організації, надаючи команді значущі цілі та інспіруючи їх до виконання завдань[18].

З іншого боку, керівництво передбачає розробку стратегій, структур та систем для ефективного використання ресурсів. Керівник встановлює чіткі правила, процедури та відповідальності для забезпечення організаційної стабільності. Він забезпечує виконання завдань та досягнення цілей за допомогою планування, координації та контролю.

В сучасних умовах, де бізнесове середовище швидко змінюється, лідерам і керівникам необхідно бути гнучкими та адаптивними. Успішне керівництво вимагає здатності комбінувати лідерські та менеджерські аспекти відповідно до ситуації. Це може включати в себе вміння слухати та реагувати на думки та ідеї співробітників, а також взаємодію з ними для спільного вирішення завдань.

В цілому, в успішній організації лідерство та керівництво мають бути збалансованими, а їхні представники повинні бути здатні адаптуватися до різних обставин та викликів, що виникають у сучасному бізнесі.

Лідерство та керівництво в контексті публічного управління відіграють важливу роль у формуванні та втіленні стратегій, політик та програм для досягнення громадських цілей і задоволення потреб суспільства. Визначення цих термінів в публічному управлінні може відрізнитися від їхнього розуміння в приватному секторі, адже державні організації та громадські установи мають свої власні особливості та відповідальності.

Лідерство в публічному управлінні означає здатність впливати на громадську думку, мобілізувати ресурси та надихати співробітників на досягнення спільних цілей. Лідер в державному або громадському секторі повинен мати глибоке розуміння соціальних, економічних та політичних викликів, з якими стикається суспільство, і працювати над вирішенням цих проблем[24, с.88].

У публічному управлінні, лідер може бути вибраним чиновником, керівником громадської організації чи впливовою постаттю, яка здатна вести дискусії, формувати стратегії та створювати умови для вирішення проблем. Лідер в цьому контексті повинен мати високий рівень етичності, бути відкритим до взаємодії з громадськістю та враховувати інтереси різних соціальних груп.

Керівництво у публічному управлінні включає в себе розробку та реалізацію політик, забезпечення ефективного використання ресурсів та здійснення контролю за виконанням завдань. Керівник влади або державної установи повинен мати високі менеджерські навички, зокрема у плануванні, координації та контролі, а також бути здатним вирішувати проблеми та впроваджувати стратегії для підвищення ефективності.

Важливо враховувати, що в публічному управлінні часто існує необхідність враховувати громадську думку, слухати потреби різних соціальних груп та працювати над забезпеченням відкритості та прозорості в діяльності. Також, в умовах стрімкого розвитку технологій та зміни соціальних уявлень, лідерство в публічному управлінні часто пов'язане з інноваційним підходом до вирішення завдань.

Отже, в контексті публічного управління лідерство та керівництво мають суттєвий вплив на формування громадської політики та реалізацію програм для досягнення суспільних цілей. Забезпечення балансу між лідерськими та менеджерськими аспектами дозволяє ефективно впроваджувати ініціативи, спрямовані на соціальний прогрес та розвиток.

Лідерство у сфері публічного управління має величезне значення, оскільки визначає напрямок розвитку суспільства, формує публічну політику та впливає на якість життя громадян. Забезпечення ефективного лідерства в цій сфері необхідно для досягнення громадських цілей та вирішення суспільних проблем[47].

На нашу думку, щоб забезпечити ефективне лідерство в сфері публічного управління потрібно:

- визначити стратегії та політику (лідерство у публічному управлінні визначає стратегії та політику, які впливають на всю країну або регіон. Лідери в цій сфері мають відповідальність розробляти та впроваджувати програми, які спрямовані на вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем);

- підвищити ефективність управління (лідерство в публічному управлінні спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення якості державних послуг. Лідери повинні розробляти та впроваджувати ефективні адміністративні та організаційні стратегії для оптимізації державного управління);

- забезпечити відкритість та прозорість (лідери у сфері публічного управління повинні бути відкриті до громадськості та забезпечувати прозорість в прийнятті рішень. Це важливо для підвищення довіри громадян до державних інституцій та підтримки реформ)

- розвиток громадянського суспільства (лідери у публічному управлінні мають можливість стимулювати розвиток громадянського суспільства, сприяючи активності та участі громадян у прийнятті рішень. Це може включати в себе створення механізмів для звітування перед громадськістю та залучення громадян до процесів прийняття рішень)

- вирішення глобальних викликів (лідери у сфері публічного управління мають відповідальність за вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, бідність, глобальні конфлікти тощо. Вони повинні встановлювати міжнародні партнерства та співпрацювати з іншими країнами для спільного вирішення проблем)

- створювати та утримувати мир та стабільність (лідерство у публічному управлінні також включає в себе зусилля для збереження миру, стабільності та забезпечення прав людини. Лідери повинні бути здатні реагувати на кризи та конфлікти, сприяти врегулюванню суперечок та створювати умови для розвитку суспільства)

Загалом, лідерство у сфері публічного управління є ключовим чинником для створення стійкого та прогресивного суспільства. Лідери повинні мати відданість громадянам, етичність та високі менеджерські та лідерські навички, щоб успішно керувати сучасними викликами та досягати спільних цілей.

Лідерство у сфері публічного управління визначається низкою ключових аспектів, які взаємодіють для забезпечення ефективності та справедливості в державному управлінні. Лідер у сфері публічного управління повинен бути високо відповідальним за свої дії та рішення. Етичні стандарти грають важливу роль у формуванні довіри громадян до влади, лідер повинен бути обранцем громади, дотримуватися принципів прозорості та відкритості.

Ефективний лідер у сфері публічного управління повинен бути готовим слухати потреби та думку громадян, спілкування з громадськістю, проведення відкритих консультацій та врахування різноманітних поглядів сприяє створенню політик, які відповідають реальним потребам суспільства[50].

Публічне управління часто стикається зі складними викликами, такими як економічні кризи чи глобальні пандемії. Лідер повинен виявити гнучкість та адаптивність в реагуванні на зміни у соціальному, економічному та політичному середовищі. В умовах взаємопов'язаності проблем сучасного світу, лідер повинен бути здатний до співпраці із різними секторами – владою, бізнесом, громадянським суспільством. Спільна робота з різними зацікавленими сторонами може призвести до більш комплексного та ефективного вирішення проблем. Лідерство у публічному управлінні передбачає не лише розробку стратегій, але і їхню успішну реалізацію. Лідер повинен визначати чіткі цілі та забезпечувати їх виконання, враховуючи при цьому ефективне використання ресурсів. Здатність впроваджувати новаторські підходи та технології у сферу публічного управління дозволяє

лідеру не лише вдосконалювати існуючі процеси, а й вирішувати завдання більш ефективно.

Узагальнюючи, лідерство у сфері публічного управління вимагає від особи поєднання етичних, соціальних та стратегічних компетенцій для створення ефективних та справедливих рішень, які відповідають потребам та очікуванням суспільства.

Важливим питанням у темі є визначення моделей керівництва, вони представляють собою теоретичні рамки, які допомагають розуміти та впроваджувати стратегії управління в організаціях. У контексті управління змінами, моделі керівництва виявляються особливо корисними, оскільки вони допомагають лідерам та менеджерам ефективно навчати, керувати та впроваджувати зміни[3].

Можна розглянути декілька моделей керівництва та їх застосування в управлінні змінами. Перша модель – це модель змін Коттера, вона розроблена професором Джоном Коттером, ця модель включає в себе вісім етапів, починаючи від створення необхідності для змін і закінчуючи закріпленням нових практик у корпоративній культурі. Ця модель висвітлює важливі етапи для успішної імплементації змін та надає різним рівням управління чіткі дії для досягнення успіху в управлінні змінами [17].

Модель Левіна, розроблена Куртом Левіном в 1950-х роках, популярна завдяки наявності трьох фаз, які розбивають великі зміни на більш керовані частини:

- розморожування: це етап підготовки, при якому проводиться аналіз поточного стану організації та процесів, які у ній відбуваються, визначається необхідність змін. Важливим кроком у даній фазі є покращення відкритого спілкування з працівниками та повідомлення про те, чого очікувати, щоб усі, кого це стосується, були готові;

- зміна: це етап впровадження, сплановані зміни застосовуються на практиці, при цьому спілкування з працівниками поглиблюється та надається необхідна підтримка всім залученим;

- заморожування: це етап закріплення змін та контролю за результатами, він є триває весь останній час функціонування організації.

Керівники спостерігають за прийняттям змін працівниками, продовжують спілкуватися та підтримувати колектив, а також розробляють способи зміцнення перетворень для недопущення повернення бізнес-процесів у старий порядок [17].

Наступна модель Льюїса, Кекі та Шапіра, вона описана у книзі «П'ять дисфункцій команди». Автори висвітлюють п'ять рівнів конфліктів та непорозумінь у команді, починаючи від відсутності довіри та закінчуючи відсутністю результативної роботи. Ця модель допомагає лідерам розуміти причини конфліктів у команді та вирішувати їх, що є важливим аспектом управління змінами.

Далі йде модель Проектного Управління Змінами. Орієнтована на результати, ця модель визначає зміни як проект, що потребує детального планування, реалізації та контролю. Модель допомагає структурувати процес змін, визначає ролі та відповідальності, і підсилює важливість етапного підходу до управління змінами.

Модель «ADKAR» визначає п'ять ключових елементів для досягнення успіху в управлінні змінами: Усвідомлення, Бажання, Знання, Здатність та Закріплення. Модель дозволяє концентрувати зусилля на ключових аспектах, які допомагають змінам інтегруватися в організацію.

Модель «Kübler-Ross», також відома як «Колесо трауру», ця модель описує етапи відторгнення, гніву, перебування в стані трауру, та прийняття нової ситуації. Модель застосовується для розуміння емоційних аспектів змін у колективі та допомагає лідерам вирішувати конфлікти та підтримувати співробітників у процесі змін [33].

Застосовуючи відповідні моделі керівництва в управлінні змінами, лідери можуть створити систематичний та ефективний підхід до впровадження нововведень в організації. Кожна модель відповідає

конкретним викликам та сприяє досягненню успішних результатів у процесі змін.

Моделі керівництва в управлінні змінами використовуються для розуміння, планування та впровадження змін в організації. Вони стають рамками, які допомагають лідерам та менеджерам не лише здійснювати зміни, але і ефективно керувати процесом, враховуючи різноманітні фактори, відгуки співробітників та вплив на організаційну культуру. Важливі аспекти використання моделей керівництва в управлінні змінами включають розуміння змін, планування та організацію, керування етапами, оцінку та коригування, залучення співробітників та адаптацію до контексту.

Моделі надають структуровану та системну перспективу на зміни, допомагаючи лідерам зрозуміти характер та обсяг змін. Вони допомагають виявити фактори, що обумовлюють необхідність змін та створюють відомий контекст для впровадження нововведень. Також надають керівникам структурований підхід до розробки та впровадження стратегій змін. Вони допомагають скласти план дій, визначити етапи та ресурси, необхідні для успішної реалізації [41].

Багато моделей визначають конкретні етапи управління змінами. Це дозволяє ефективно керувати процесом та контролювати його рух від постановки завдань до закріплення нових практик.

Моделі керівництва враховують емоційний вимір змін, а також вплив на організаційну культуру. Вони допомагають управлінцям виявити реакції співробітників та вирішувати конфлікти. За їх допомогою формуються та підтримуються лідерів змін, які можуть ефективно керувати процесом у всіх рівнях організації [1, с.152].

Моделі надають інструменти для визначення ефективності змін та необхідності внесення коректив. Вони слугують основою для постійного вдосконалення стратегій та методів управління змінами.

Моделі допомагають створити засоби залучення співробітників до процесу змін. Вони створюють зрозумілу структуру та сприяють участі

персоналу. Різні ситуації вимагають різних підходів. Моделі керівництва дозволяють лідерам адаптувати свій підхід до конкретного контексту та особливостей організації.

Використання моделей керівництва в управлінні змінами допомагає структурувати процес, забезпечити його ефективність та зробити його менш випадковим. Це важливий аспект у досягненні успіху та стійкості в управлінні змінами в сучасних організаціях [3].

Кожна з моделей управління організаційними змінами розкриває способи впровадження змін в організації, подолання опору та знаходження оптимальних рішень у динамічному конкурентному середовищі. В сучасних економічних умовах доцільним є застосування різних елементів кількох моделей та їх поєднання для підвищення сукупного результату. А досвід багатьох компаній є дієвим орієнтиром при побудові ефективної системи управління організаційними змінами.

1.2. Роль лідерів у процесах змін у сфері публічного управління

Сфера публічного управління постійно зазнає впливу змін, що виникають з економічних, соціокультурних, технологічних та політичних факторів. Процеси змін у цій сфері – це не лише необхідність, але і ключовий елемент для підвищення ефективності державного управління та відповіді на потреби сучасного суспільства.

Процеси змін у публічному управлінні визначають напрямок розвитку країни та відповідають на зростаючі виклики сучасності. Вони спрямовані на удосконалення державних структур, оптимізацію процесів та підвищення якості надання громадських послуг.

Процеси змін є необхідним елементом адаптації публічного управління до нових реалій. Зміни можуть включати в себе реформи у системі управління, перегляд процедур, впровадження інноваційних технологій та зміни в організаційній культурі.

Лідерство у сфері публічного управління визначається не лише владністю, але й здатністю до ефективного спрямування суспільства на шлях змін. Розуміння ролі лідерів у цьому контексті є ключовим для вдосконалення системи публічного управління та відповіді на сучасні виклики [7, с.259].

Насамперед, лідери визначають стратегічні напрямки змін у сфері публічного управління. Вони виступають ініціаторами та керівниками в розробці візії майбутнього, встановленні цілей та плануванні шляхів їх досягнення.

Однак роль лідерів не обмежується лише розробкою стратегій. Вони володіють унікальною здатністю мобілізувати та мотивувати персонал. Створення робочого середовища, в якому кожен працівник відчуває свою важливість та є частиною загального успіху, є однією з ключових характеристик ефективного лідерства.

Крім того, лідери активно сприяють створенню партнерств та співпраці. Вони розуміють, що вирішення складних проблем сучасного світу вимагає об'єднання зусиль різних секторів суспільства – від урядових структур до громадських організацій та приватного сектору.

Сфера публічного управління постійно зазнає впливу змін, що виникають з економічних, соціокультурних, технологічних та політичних факторів. Процеси змін у цій сфері – це не лише необхідність, але і ключовий елемент для підвищення ефективності державного управління та відповіді на потреби сучасного суспільства[28].

Процеси змін у публічному управлінні визначають напрямок розвитку країни та відповідають на зростаючі виклики сучасності. Вони спрямовані на удосконалення державних структур, оптимізацію процесів та підвищення якості надання громадських послуг.

Процеси змін є необхідним елементом адаптації публічного управління до нових реалій. Зміни можуть включати в себе реформи у системі

управління, перегляд процедур, впровадження інноваційних технологій та зміни в організаційній культурі.

Зміни в сфері публічного управління супроводжуються численними викликами, такими як опір від робітників, потреба в швидкому впровадженні новацій, нестача фінансування та потреба в розширенні кадрових ресурсів. Оптимізація та зміна процедур можуть також викликати тимчасові труднощі та нестабільність [44].

Важливою ланкою є здатність ефективно керувати викликами та враховувати інтереси всіх стейкхолдерів. Забезпечення взаємодії з громадськістю, ефективне вирішення конфліктів та участь громади у прийнятті рішень стають необхідною частиною успішних процесів змін.

Процеси змін в сфері публічного управління можуть стати платформою для створення більш ефективних та гнучких систем. Інтеграція нових технологій, збільшення прозорості та підвищення відповідальності можуть покращити якість послуг, які держава надає своїм громадянам.

Використання даних та аналітики може допомогти у прийнятті більш обґрунтованих рішень. Зростання відкритості в управлінні та залучення громадськості до процесів прийняття рішень може забезпечити більшу репрезентативність та легітимність управління [5].

У кінцевому підсумку, процеси змін у сфері публічного управління є ключем до створення адаптивних, відкритих та ефективних систем, які відповідають на потреби сучасного суспільства. Справжній успіх полягає в умінні враховувати виклики, навчатися на власних помилках та реалізовувати інновації для досягнення стійкого та прогресивного розвитку. Зміни в сучасному світі відбуваються стрімко, тому необхідною є гнучкість та адаптивність в управлінських підходах. Відкриття до нових ідей, здатність швидко реагувати на зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі дозволяють організаціям бути конкурентоспроможними.

Ключовою вимогою для успішних процесів змін є збалансований підхід. Це означає не лише управління технічними аспектами змін, але й увагу до людського фактору. Залучення персоналу та формування підтримки серед них є важливим елементом, оскільки успіх будь-яких ініціатив змін залежить від залученості та мотивації команди [11, с.138].

Управління змінами та ризиками є ще однією важливою складовою ролі лідерів. Оскільки сфера публічного управління постійно зазнає впливу різноманітних факторів, вони повинні бути готовими до адаптації та вжитку заходів для запобігання можливим негативним наслідкам.

Процеси змін мають включати етапи оцінки та вивчення досвіду. Аналіз позитивних та негативних аспектів допомагає вдосконалити стратегії та уникнути повторення помилок у майбутньому.

Лідери також виступають стимуляторами інновацій. Вони сприяють впровадженню передових технологій, новаторських методів управління та ефективних рішень для вирішення складних завдань.

Лідерство грає ключову роль у процесах змін. Лідери повинні не тільки визначати стратегії, але і виступати в ролі катализатора для змін у культурі та поведінці організації. Розвиток лідерського потенціалу є важливим етапом, оскільки від лідерів залежить успіх імплементації та увідповідь на виклики змін.

За словами дослідника і письменника Кена Блангарда лідерство у сфері публічного управління – це не тільки володіння навичками управління, але й важлива здатність впливати на зміни та стимулювати інновації. За його дослідженнями, ефективні лідери є ключовими агентами трансформації в цій сфері. Лідерів слід розглядати як катализаторів змін, які спрямовані на удосконалення системи публічного управління. Він особливу увагу приділяє їхній ролі у визначенні стратегічних напрямків розвитку та формуванні візій майбутнього, що враховують інтереси громадян та сучасні виклики[26].

Згідно з дослідником, лідери в цій галузі також виступають керівниками у процесі мобілізації та мотивації персоналу. Вони створюють

команду, зорієнтовану на досягнення спільних цілей, і сприяють розвитку лідерських якостей у своїх підлеглих.

За дослідженнями Блангарда, лідери також відзначаються здатністю до ефективного управління змінами та ризиками. Вони розробляють гнучкі стратегії адаптації та забезпечують стійкість управлінських структур до негативних впливів зовнішніх факторів.

Він також підкреслює важливість взаємодії лідерів із громадськістю. За його словами, відкритий діалог та врахування громадської думки є основою успішного управління та впровадження змін в публічному секторі.

Отже, згідно із дослідженнями Блангарда, роль лідерів у сфері публічного управління є критичною для формування та реалізації ефективних стратегій, спрямованих на вдосконалення цієї сфери та відповідь на сучасні виклики.

Важливою аспектом лідерства в сфері публічного управління є взаємодія із громадськістю. Лідери створюють механізми для відкритого діалогу, враховуючи думку та потреби громадян. Це допомагає підвищити довіру громадськості до управлінських органів та забезпечити більш ефективну взаємодію[34].

Важливо розуміти, що управління змінами – це постійний процес, а не одноразова подія. Сучасна організація повинна бути готовою до постійного адаптування та вдосконалення, щоб успішно функціонувати в динамічному середовищі.

Загалом, процеси змін у сфері публічного управління – це не лише необхідність, але і стратегічна можливість для створення більш ефективних, гнучких та відкритих систем, які здатні відповідати потребам громадян та вирішувати сучасні виклики [8].

Отже, роль лідерів у процесах змін у сфері публічного управління є багатогранною та визначальною для успіху цієї сфери. Вони є керівниками, стратегами, мотиваторами та посередниками, спрямованими на досягнення високих стандартів ефективності та відповідальності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Особливості розвитку лідерських якостей у новопризначених працівників органу місцевого самоврядування

В сучасному суспільстві органи місцевого самоврядування визначають та координують ключові аспекти громадського життя, відіграючи важливу роль у забезпеченні стабільності та ефективності. Лідерство стає критичним елементом успішного функціонування цих органів, а отже, розвиток лідерських якостей у новопризначених працівників набуває великого значення.

На нашу думку, працівники місцевого самоврядування повинні активно сприймати та реагувати на потреби громади. Це передбачає постійний контакт із місцевими жителями, врахування їхніх думок і пропозицій для визначення пріоритетів та вирішення проблем.

Ефективне лідерство вимагає здатності чітко та переконливо висловлювати свої ідеї. Новопризначені працівники повинні вдосконалювати свої навички висловлювання, а також бути здатними слухати і взаємодіяти з різними групами громадян.

Ефективні лідери повинні бачити далеко вперед та приймати рішення, які враховують довгострокові інтереси громади. Новопризначені працівники повинні навчатися стратегічному мисленню та вирішенню складних ситуацій.

Лідерство в місцевому самоврядуванні передбачає співпрацю в команді. Працівники повинні вміти делегувати обов'язки, мотивувати та співпрацювати для досягнення загальних цілей [49].

Навчальні програми та тренінги, спрямовані на лідерський розвиток, важливі для засвоєння необхідних навичок. Менторство від досвідчених

лідерів надає можливість здобути практичний досвід. Участь у громадських проектах сприяє реальному застосуванню отриманих знань.

Розвиток лідерських якостей у новопризначених працівників місцевого самоврядування є процесом, що вимагає систематичності та комплексного підходу. Ефективне лідерство в органах самоврядування є запорукою успішної та відповідальної діяльності, спрямованої на добробут громади.

Лідерство в органах місцевого самоврядування є необхідним елементом для забезпечення розвитку громад та ефективного функціонування органів, які їх представляють. Новопризначені працівники в цьому контексті входять в сферу, де вони стикаються з унікальними викликами та відповідальністю у розбудові громадського простору. Розвиток лідерських якостей для них стає ключовим завданням [31].

По-перше, орієнтація на громадські потреби стає фундаментом лідерського успіху. Нові працівники повинні вивчати і розуміти потреби громади, ініціювати діалог і співпрацювати з мешканцями для визначення пріоритетів. Це вимагає не лише слухання, але й здатності емпатії та врахування різноманітності потреб населення.

По-друге, розвиток комунікативних навичок є ключем до побудови успішних відносин як усередині органу місцевого самоврядування, так і з громадою. Новопризначені повинні вміти ефективно висловлювати свої ідеї, але також враховувати думки інших. Вони виступають не лише як представники органу, а й як посередники між владою та громадою.

По-третє, стратегічне мислення і прийняття рішень вимагає від новопризначених працівників здатності бачити перспективи та аналізувати складні ситуації. Вони повинні розуміти, як їхні рішення впливають на розвиток громади в середньостроковому і довгостроковому плані.

По-четверте, співпраця в команді та делегування обов'язків є необхідністю в роботі органів місцевого самоврядування. Лідери повинні створювати ефективні команди, в яких кожен член вносить свій внесок.

Також важливо вміти делегувати завдання для оптимізації роботи та використання ресурсів.

Для досягнення цих цілей важливо використовувати різноманітні методи розвитку. Тренінги, менторство та участь у громадських проектах можуть сприяти не лише засвоєнню теоретичних знань, але й їх практичному застосуванню [21].

Дж. Мерфі висловив ключову ідею, що лідер на державній службі не просто стикається із викликами ситуації, але й має активно взяти на себе роль інструменту розв'язання проблем. Це передбачає активну участь, відповідальність і здатність приймати ефективні рішення для досягнення позитивних результатів [12].

Лідер на державній службі повинен бути не лише реактивним на події, але і працездатним, виходячи за межі очікувань. Він має виявляти проникливість та креативність у знаходженні оптимальних шляхів вирішення проблеми. Крім того, важливо виявляти лідерські якості, такі як визначеність, впевненість та здатність мобілізувати команду для спільних зусиль.

У ролі інструмента розв'язання проблеми, лідер на державній службі має виявляти аналітичні здібності, щоб правильно зрозуміти сутність проблеми та визначити стратегії впровадження змін. Він також повинен взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, сприяючи діалогу та спільним рішенням. Крім того, здатність приймати рішення в умовах невизначеності та швидкозмінюючого середовища стає ключовою [17].

Лідер на державній службі повинен демонструвати також відкритість до інновацій та готовність до впровадження сучасних підходів у вирішенні питань. Здатність до адаптації та управління змінами стає важливою у забезпеченні ефективного вирішення проблем сучасного суспільства.

Таким чином, лідер на державній службі, за Мерфі, повинен брати на себе виклик ситуації та виступати як інструмент розв'язання проблеми. Це вимагає активного впливу, стратегічного мислення, взаємодії з різними зацікавленими сторонами та вміння приймати рішення в умовах

невизначеності. Такий лідер виступає каталізатором позитивних змін та сприяє стійкому розвитку громади.

Щодо дослідження процесів управління змінами є важливим аспектом для організацій, оскільки вони стикаються з постійними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Методи та методологія дослідження цих процесів можуть включати різноманітні підходи та інструменти. Хочемо виокремити деякі з них:

Літературний огляд дозволяє отримати узагальнену картину існуючих теорій та практик управління змінами. Цей метод сприяє розумінню того, які аспекти були вже досліджені та які аспекти ще потребують уваги;

Кейс-стаді включає в себе вивчення конкретних випадків управління змінами дозволяє отримати практичний вигляд на проблеми та успіхи. Аналіз кейсів надає можливість здобути глибше розуміння ефективних стратегій та методів;

Анкетування та інтерв'ю включає збір даних від учасників організації дозволяє отримати прямий вигляд на їхні думки, переконання та досвід. Анкети та інтерв'ю дозволяють отримати як кількісні, так і якісні дані.

Акціонерний підхід має на меті залучення всіх рівнів управління та працівників до процесу дослідження може виявитися ефективним. Використання методів акціонерного залучення може надати більше інсайтів і підтримки для змін.

Не менш важливою складовою є моделювання процесів, за допомогою якого використовуються математичних моделей або моделей бізнес-процесів дозволяє аналізувати та передбачати вплив змін на організаційні процеси. Це може полегшити виявлення оптимальних стратегій управління змінами.

Використання оцінки під час розробки та впровадження змін (формативна оцінка) та оцінка результатів після впровадження (сумативна оцінка) дозволяє визначити ефективність стратегій та коригувати їх у реальному часі.

Методологія PDCA (Plan-Do-Check-Act). PDCA є циклічним процесом, який включає планування, впровадження, перевірку та коригування. Ця методологія дозволяє систематично впроваджувати та вдосконалювати зміни, забезпечуючи постійне вдосконалення [23].

Обґрунтування використання цих методів та методологій полягає у їхній здатності надавати різні аспекти розуміння процесів управління мінами, враховуючи як теоретичний, так і практичний підходи, а також залучаючи різноманітні джерела інформації та учасників організації.

Місцеве самоврядування – це основний стовп демократії, де керівники повинні не лише втілювати в життя волю громади, а й володіти вищим рівнем лідерських якостей. Особливо важливо, щоб новопризначені працівники органу місцевого самоврядування демонстрували ключові властивості лідерів, які є невід’ємною частиною ефективного управління.

Високий рівень відданості громаді та громадській службі є фундаментальною лідерською якістю. Новопризначені мають розуміти свою відповідальність перед громадою, бути готовими слухати її потреби та думки, та вживати конкретних заходів для вирішення проблем, що стоять перед ними.

Комунікативні навички та вміння спілкуватися з різними групами важливі для ефективного взаємодії з громадою, іншими членами адміністрації та партнерами. Здатність чітко виражати свої ідеї, слухати інших та будувати конструктивний діалог допомагає вирішувати конфлікти та досягати спільних рішень.

Спроможність вирішувати проблеми та приймати стратегічні рішення є важливою для успішного лідерства в органі місцевого самоврядування. Новопризначені мають бути готові аналізувати складні ситуації, передбачати можливі наслідки та приймати виважені рішення, спрямовані на досягнення загальних цілей громади.

Здатність до співпраці та формування команди є вирішальною у лідерському контексті. Спільна робота із членами громади, іншими

посадовцями та організаціями дозволяє створити сприятливі умови для розвитку та реалізації проектів.

Етичність та прозорість в управлінні є основою довіри громади. Лідер має дотримуватися високих стандартів етики, і його дії та рішення повинні бути зрозумілими та обговорюваними з громадою.

Новопризначені працівники органу місцевого самоврядування повинні розуміти, що їхні лідерські якості безпосередньо впливають на розвиток громади та ефективність самого органу. Лідерство у місцевому самоврядуванні – це не лише посада, але і покликання служити громаді, вносячи позитивні зміни та сприяючи розвитку на місцевому рівні [22].

У висновку можна сказати, що розвиток лідерських якостей у новопризначених працівників органу місцевого самоврядування визначає їхню успішність у ролі представників громади. Лідерство, спрямоване на врахування громадських потреб та здатність до комунікації, стає критичним для створення дієвого та відповідального місцевого управління.

2.2. Процес розробки стратегії змін, інструменти та методи підтримки змін

Управління змінами є критично важливим аспектом для організацій, оскільки вони повинні адаптуватися до змін в середовищі для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Для ефективного управління змінами важливо мати конкретні концепції, методи розробки стратегії та інструменти для підтримки змін.

Необхідність систематизації та класифікації різноманітних змін у організаціях визначається їхнім різноманіттям за такими аспектами, як напрям, інтенсивність, масштабність, фактор несподіваності та прогнозованість. Управління змінами вимагає використання технологій, навичок та вмінь, відмінних від тих, які використовуються в умовах стабільної діяльності [38].

Зміни можна класифікувати на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному.

Індивідуальні зміни виявляються у реакціях окремих працівників на нововведення. Реакція може бути різною - від повної підтримки до повного несприйняття змін, і залежить від різних факторів, таких як вік, стать, рівень кваліфікації, посада та інші.

Групові зміни виникають в результаті впровадження нових методів та засобів роботи в підрозділах чи функціональних службах. Тут формуються неформальні об'єднання працівників та політичні течії, які можуть підтримувати чи саботувати нововведення [14].

Організаційні зміни можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності фірми. Зміни можна класифікувати за напрямками, такими як зміни у меті й завданнях діяльності, технологіях, організаційних структурах, управлінських процесах, культурі, людях, ефективності та престижі організації.

Найбільш поширені структурні зміни, зміни технології та виробництва, а також зміни в управлінні персоналом.

Зазначені зміни можна поділити на планові та ситуаційні. Планові зміни передбачаються та здійснюються відповідно до стратегічних цілей організації, в той час як ситуаційні зміни є реактивними та пов'язані з непередбачуваними подіями.

Важливою є уміння ефективно реагувати на ситуаційні зміни, які можуть виникнути непередбачено. Враховуючи напрям впровадження змін (знизу-вверх або зверху-вниз) та стиль керівництва, британський вчений С.П.Бейт розрізнув 4 форми змін:

1. Агресивні зміни: Ця форма виникає, коли існуючі компетенції управління не дозволяють швидко освоювати та впроваджувати необхідні зміни. Керівники акцентують увагу на перетворенні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів для витрат ресурсів фірми та реорганізації системи стимулювання у наказовому порядку. Основна мета полягає в тимчасовому створенні ситуації розгубленості та роз'єднання серед членів

організації для швидкого впровадження нових елементів організаційної культури.

2. Інструкційні зміни: Керівники усвідомлюють необхідність змін, і їхні кваліфікації дозволяють впроваджувати їх. Формується команда змін, яка забезпечує швидке впровадження інновацій.

3. Корозійні зміни: Ініціатива впровадження змін виникає знизу, від середньої ланки менеджерів. Покращуючи процеси у своїй відповідальності, вони можуть представити пропозиції вищому керівництву щодо поширення цих вдосконалень. Такі зміни сприяють успішності компанії, але спроби впровадження поліпшень на рівні місць можуть призвести до деградації організації.

4. Миротворчі зміни: Проводяться поступово, з урахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін полягає в запобіганні конфліктам і збереженні цінностей корпоративної культури [42, с.384].

Порівняння еволюційного та революційного підходів до впровадження змін та чотирьох форм змін дозволяє зробити висновок, що агресивна та інструкційна форми відповідають революційному шляху впровадження нововведень, а корозійна та миротворча – еволюційному шляху.

Таким чином, зміни є необхідним явищем, що відбувається в природі та соціально-економічних системах. Управління змінами в організаціях дозволяє забезпечити їхню довготривалу життєздатність та конкурентоспроможність.

Процес управління організаційними змінами привертає увагу багатьох сучасних менеджерів, серед яких І. Адізес, П.Ф.Друкер, Д.Коттер, П.Сенге, Г.Мінтцберг та інші. На основі проведених досліджень було розроблено численні сучасні моделі управління змінами. Проте, практика управління змінами свідчить про те, що під час впровадження цих моделей підприємствами використовуються лише окремі підходи до змін, при цьому ігноруються інші важливі аспекти.

Зокрема, в підприємницькій діяльності досить поширеним став використання процесного підходу до управління змінами, який іноді комбінується із системним підходом. Це призводить до того, що зміни можуть ставати «жорсткими», оскільки не враховується людський фактор та організаційна культура. В таких випадках недостатньо приділяється уваги важливості залучення працівників до участі у проекті змін[25].

Це відмічається як один з основних недоліків в практиці управління змінами, де часто зосереджуються лише на певних аспектах, обходячи інші аспекти, такі як людський фактор та організаційна культура. Успішне впровадження змін вимагає балансу між процесами, структурами та участю працівників, що є ключовим фактором для досягнення позитивних результатів у сфері управління змінами.

Сучасні підходи та моделі управління змінами можна умовно розділити на дві групи:

- моделі, що використовують процесний підхід до проведення планових змін: Цей підхід передбачає чітке виконання управлінських функцій, суворе дотримання плану та здійснення контролю.
- моделі, спрямовані на розвиток організації в цілому та використовують взаємодію з працівниками: Ці моделі характеризуються відкритістю комунікаційних процесів та акцентом на спільну діяльність з працівниками [22].

У підприємницькій діяльності часто використовується процесний підхід, який іноді комбінується із системним. Проте це може призводити до «жорстких» змін, коли ігнорується людський фактор та організаційна культура, і недостатньо приділяється уваги залученню працівників до участі у проекті змін. Сучасний менеджмент все частіше використовує адаптивний підхід, але іноді порушує організаційну послідовність здійснення змін, що може призводити до зниження їх ефективності.

Однією з найбільш розповсюджених є модель змін від Курта Левіна, яка домінувала до 90-х років у теорії організаційних змін та використовує

процесний підхід. Концепція Левіна стосується особливо людського фактору опору змінам, який і донині визнається ключовим чинником ефективності змін.

Основні механізми перетворень за Левіном включають етап «розморожування», яке передбачає подолання старих стереотипів та штучне дестабілізування системи для виклику потреби в новому. Етап «зміна» є центральною частиною процесу, коли співробітники та керівництво намагаються впровадити нові відносини та методи роботи. Ця стадія включає етапи «ідентифікації», коли учасники випробовують нововведення, та «інтерналізації», коли відбувається внутрішнє прийняття змін [13, с.45].

Нехай ці зміни відбуваються послідовно чи одночасно, вони вимагають активної участі осіб і призводять до змін у переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

У сучасних умовах, коли організації стикаються з постійними викликами і необхідністю адаптації до змін у навколишньому середовищі, розробка стратегії змін стає ключовим елементом успішного управління. Цей процес включає в себе комплексний підхід до ідентифікації, планування та впровадження змін з метою досягнення стратегічних цілей організації та підтримки її конкурентоспроможності.

1. Аналіз сучасного стану: перший етап процесу розробки стратегії змін – аналіз сучасного стану. Організація повинна ретельно вивчити своє внутрішнє середовище, оцінити наявні ресурси, визначити сильні та слабкі сторони. Зовнішній аналіз включає в себе дослідження ринкових умов, аналіз конкурентів та визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища.

2. Визначення стратегічних цілей: на основі отриманих даних визначаються стратегічні цілі змін. Ці цілі повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими. Вони мають відповідати завданням організації і бути спрямованими на покращення ефективності та конкурентоспроможності.

3. Розробка стратегії змін: на цьому етапі формується стратегія змін, яка визначає напрямок дій для досягнення стратегічних цілей. Вона включає в себе вибір методів інтеграції змін у внутрішні процеси організації, визначення відповідальних структур та створення детального плану впровадження.

4. Залучення персоналу: однією з ключових складових успішної стратегії змін є залучення персоналу. Комунікація та взаємодія з працівниками в процесі змін є важливим елементом для забезпечення їхньої підтримки та активної участі.

5. Впровадження змін: цей етап передбачає практичне впровадження стратегії змін. Керівництво має активно визначати і вирішувати виникаючі труднощі, забезпечувати відповідний моніторинг та вносити корективи за необхідності.

6. Оцінка результатів: оцінка результатів є завершальним етапом процесу розробки стратегії змін. Вона включає в себе аналіз досягнутих цілей, визначення ефективності впроваджених змін та вивчення досвіду для майбутніх стратегій [16].

У підсумку, процес розробки стратегії змін є складним і багатоетапним. Його успішність залежить від правильного аналізу, чіткої стратегії, ефективної комунікації та підтримки персоналу на всіх етапах впровадження змін. Тільки такий інтегрований підхід може забезпечити стійкий успіх організації в умовах постійної динаміки та необхідності адаптації.

У контексті ефективного управління змінами в організації використовуються різноманітні інструменти та методи, спрямовані на забезпечення успішної імплементації та ухвалення нововведень персоналом.

Перше це комунікація та захоплення, воно включає регулярну і відкриту комунікацію з керівництвом для передачі важливої інформації та висвітлення мети змін. залучення менторів чи коучів для підтримки співробітників у процесі адаптації до змін. Далі йде освіта та розвиток, що включає тренінги та семінари для організації навчальних заходів для

персоналу з метою оволодіння новими навичками та знаннями, використання цифрових платформ для забезпечення доступу до навчального матеріалу в будь-який зручний час.

Активна участь керівництва в реалізації змін, проявлення власної відданості та впровадження нововведень. Формування організаційної культури, що сприяє відкритості до нововведень та готовності до змін.

Визначення конкретних ключових показників ефективності та регулярний аналіз результатів; регулярні звіти перед персоналом щодо прогресу, досягнень та важливих моментів у реалізації змін; створення груп, які працюють над конкретними завданнями чи вирішенням проблем, пов'язаних із змінами; сприяння та заохочення ефективної співпраці в командах для досягнення спільних цілей; регулярні оцінки ефективності та можливість коригування стратегії на основі отриманих результатів; засвоєння важливих вивчень з попередніх змін для подальшого удосконалення стратегій; забезпечення доступу до психологічної підтримки та консультування для працівників, що переживають стрес чи опір [29].

Ці інструменти та методи є лише частиною комплексу заходів, які можуть бути використані для ефективної підтримки змін в організації. Застосування їх узгоджено та систематично дозволяє зменшити опір та сприяти позитивному сприйняттю нововведень серед персоналу.

Успіх змін можливий, якщо управляти одночасно проектом впровадження та змінами працівників, тому науковиця Інна Шевченко пропонує поєднати процесний та організаційний підходи та представляє авторський підхід до моделі управління змінами (табл. 1).

Пояснюється це тим, що ефективні організаційні зміни відбудуться тільки як сума індивідуальних змін працівників організації, проте вони повинні бути чітко заплановані, організовані, та керівник повинен чітко усвідомлювати сутність кожного етапу змін.

Таблиця 2.1

Модель процесу змін

Етап змін	Напрямок руху змін	Результат	Дія
Усвідомлення необхідності змін керівником	Згори-вниз	Встановлення цілі змін в рамках стратегічного розвитку організації	Аналіз поточної ситуації, окреслення основних тез програми змін, створення команди
Усвідомлення необхідності та правильності змін командою	Згори-вниз	Розробка програми змін, організація необхідних тренінгів, навчання.	Донесення обґрунтованості, доцільності та необхідності змін до широкого кола працівників – операційних менеджерів, переконання задіяних у програмі змін працівників, ознайомлення їх із даною програмою та програмою необхідного навчання
Усвідомлення необхідності змін працівниками підприємства	Згори-вниз	Зменшення опору змінам	Поширення операційними менеджерами програми переконання у необхідності змін на всіх зацікавлених працівників, прийняття змін на індивідуальному рівні, розуміння доцільності та обґрунтованості змін
Індивідуальні зміни	Знизу-вверх	Освоєння нових форм та методів роботи та організації праці	Проведення навчання новим формам та методам роботи та організації праці
Командні зміни	Знизу-вверх	Реалізація програми дій, отримання перших результатів	Засвоєння та апробація нових форм та методів роботи та організації праці
Організаційні зміни	Знизу-вверх	Підвищення ефективності діяльності організації в цілому	Впровадження ефективних та адаптованих до особливостей організації нових форм та методів роботи та організації праці

Примітка. Джерело[9]

На нашу думку, методи підтримки змін є необхідними з декількох причин, особливо в сучасному середовищі, де організації стикаються з постійними змінами та викликами. Основні причини включають адаптацію до змін в середовищі. Методи підтримки змін допомагають організаціям адаптуватися до нових реалій та ефективно впроваджувати зміни для збереження конкурентоспроможності; підвищення продуктивності і результативності, так як зміни можуть бути спрямовані на покращення

ефективності бізнес-процесів, впровадження нових технологій чи оптимізацію структури організації. Методи підтримки змін дозволяють керівникам ефективно керувати цими процесами, щоб досягти бажаних результатів; збереження та покращення корпоративної культури, тому що зміни можуть впливати на корпоративну культуру та сприйняття співробітниками. Методи підтримки змін допомагають зберегти позитивний дух під час змін, сприяючи збереженню цінностей та спільної візі організації; уникнення опору та підвищення залученості, через те, що багато людей мають природну тенденцію опиратися змінам, методи підтримки змін допомагають управляти цим опором, шляхом ефективної комунікації, залучення стейкхолдерів та створення позитивного середовища, що сприяє прийняттю змін; зміни часто пов'язані з інноваціями, що є ключовим чинником для розвитку [10]. Методи підтримки змін дозволяють створювати інноваційне середовище, де нові ідеї та практики можуть ефективно впроваджуватися; зміни можуть призвести до ризиків, таких як втрата продуктивності, конфлікти в команді чи втрата сприятливого стосунку з клієнтами. Методи підтримки змін допомагають ідентифікувати та управляти ризиками, забезпечуючи плавний перехід.

Отже, використання методів підтримки змін є стратегічно важливим для успішного функціонування та розвитку організацій у сучасному динамічному світі.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА У РОЗВ'ЯЗАННІ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Формування успішного лідерства в управлінні змінами

В публічному секторі, де дії впливають на громадян та суспільство, роль лідера стає надзвичайно важливою. Лідер в цьому контексті повинен мати унікальні властивості та якості, які дозволяють ефективно впливати на розвиток та успіх громади. Зокрема, визначення властивостей та якостей лідера в публічному секторі стає ключовим завданням.

По-перше, важливою якістю лідера в публічному секторі є відданість громадському інтересу. Лідер повинен визначати свої цілі на основі потреб громади та брати до уваги думку громадян при прийнятті рішень. Відкритість та прозорість в діях лідера сприяють підвищенню довіри громади до влади.

По-друге, вміння вирішувати конфлікти та приймати рішення в умовах неоднозначності є важливою властивістю лідера в публічному секторі. Саме у цьому середовищі стикаються з різноманітністю потреб та інтересів, і лідер повинен бути здатний знаходити компроміси та вирішувати суперечки.

Третя властивість – відмінні комунікативні навички. Лідер в публічному секторі повинен бути здатний чітко та зрозуміло висловлювати свої ідеї, вислуховувати громадську думку та мобілізувати громаду для спільних зусиль. Ефективна комунікація допомагає зберігати єдність та підтримує взаєморозуміння між владою та громадою [15].

Четверта важлива якість – лідерська відповідальність. Лідер в публічному секторі повинен приймати відповідальність за свої рішення та дії. Це включає у себе не лише успіхи, але й невдачі, оскільки вони є неодмінною частиною лідерського процесу. Нарешті, гнучкість та адаптабельність до змін є ключовими якостями для лідера в публічному секторі. Сучасний світ постійно змінюється, і лідер повинен бути готовий швидко реагувати на нові виклики та можливості. Позаяк лідерство в публічному секторі вимагає

особливого підходу та урахування специфіки взаємодії з громадськістю, можна додати наступні аспекти:

П'ята властивість – ефективне використання технологій і інновацій. Сучасний публічний сектор повинен бути готовий використовувати передові технології для оптимізації своєї діяльності та надання послуг громадянам. Лідер повинен бути освіченим у сфері технологій та готовим впроваджувати інновації для поліпшення роботи публічних служб [20].

Шоста властивість – здатність до співпраці і партнерства. У публічному секторі важливо будувати партнерства з іншими організаціями, громадськими групами та бізнесом для досягнення спільних цілей. Лідер повинен мати навички співпраці та здатність об'єднувати різні сторони для реалізації проектів та ініціатив [46].

Сьома властивість – глибоке розуміння суспільних потреб та проблем. Лідер в публічному секторі повинен бути витонченим аналітиком і експертом у справах, що стосуються суспільства. Це дозволяє ефективно впливати на політику та програми, спрямовані на вирішення актуальних проблем громадян.

Восьма властивість – доступність та відкритість до зворотного зв'язку. Лідер повинен бути легкодоступним для громадськості, відкритим для діалогу та готовим приймати конструктивний зворотний зв'язок. Взаємодія з громадою сприяє визначенню реальних проблем та потреб та робить лідера більш відповідальним перед своїми виборцями.

Усі ці властивості та якості об'єднуються для створення високоефективного та відданого лідера в публічному секторі. Лідерство в цьому контексті вимагає балансу між відданістю інтересам громади, стратегічним мисленням, інноваціями та глибоким розумінням взаємодії у суспільстві.

Узагальнюючи, властивості та якості лідера в публічному секторі визначаються потребами громади, гнучкістю у вирішенні проблем, здатністю до комунікації та відданістю громадському благу. Ці риси формують

неперевершеного лідера, здатного вести суспільство до сталого розвитку та процвітання.

У сучасному світі, де зміни є неодмінною частиною життя, лідери, здатні ефективно управляти цим процесом, стають ключовими фігурами в організаціях та суспільстві. Існують численні приклади успішного лідерства в управлінні змінами, які служать важливими навчальними матеріалами [27].

Один із найяскравіших прикладів – це Сатія Наделла в Microsoft. Прийшовши на посаду головного виконавчого директора в 2014 році, Наделла став обличчям та агентом значущих змін у Microsoft. Він впровадив стратегію «MobileFirst, CloudFirst», змінивши акцент компанії з програмного забезпечення на послуги хмарного зберігання та мобільних технологій. Цей курс забезпечив компанії не тільки стійкість у вимірюваному світі, але й призвів до нових інновацій та підвищення прибутковості [39].

Іншим прикладом успішного лідерства в управлінні змінами є Ілон Маск та Tesla. Маск, очолюючи компанію, вирішив змінити парадигму автомобільної індустрії, вклавши акцент на електричні автомобілі та відновлювану енергію. Його рішучість у вирішенні проблеми енергетики та відданість створенню екологічно чистих транспортних засобів змусили не лише власників автомобілів, а й весь галузевий світ переосмислити свої підходи.

Не менш важливим є приклад Тіма Кука у компанії Apple. Після смерті Стіва Джобса, Кук успадкував лідерську позицію та став відповідальним за управління змінами в Apple. Під його керівництвом компанія успішно впроваджує нові технології, вдосконалює виробничі процеси та розширює свій вплив на ринок [36].

У всіх цих прикладах спільною рисою є здатність лідерів до інновацій, рішучості та відданості впровадженню змін. Вони не тільки визначили стратегії для своїх організацій, але й активно включилися у процеси змін, надихаючи свої команди та співробітників на досягнення високих результатів. Ці приклади свідчать про те, що успішне лідерство в управлінні

змiнами — це не лише стратегiчне планування, але й вмiння мобiлізувати та мотивувати людей до спiльних зусиль для досягнення нових висот [37].

Якiсне виконання функцiй лiдера має ряд важливих наслiдкiв для органiзацiї та її членiв. Це важливо тому, що лiдер визначає напрямок для органiзацiї та надає їй вiзiю. Якщо ця функцiя виконується якiсно, це допомагає спрямовувати усi зусилля команди в одному напрямку. Якiсна вiзiя надихає та стимулює спiвробiтників до досягнення спiльних цiлей. Він вiдiграє ключову роль у мотивацiї своєї команди. Якщо лiдер ефективно виконує свої функцiї, він може створювати стимулююче робоче середовище, де спiвробiтники вiдчувають себе цiнними та мають бажання докладати зусиль.

Особливо в сучасному динамiчному середовищi, лiдерам доводиться стикатися з постiйними змiнами. Якiсне виконання функцiї управлiння змiнами допомагає забезпечити плавний перехiд в новi умови та збереження стабiльностi. В органiзацiях завжди iснують потенцiйни конфлiктнi ситуацiї. Лiдер, який вмiє ефективно керувати конфлiктами, створює сприятливий клiмат для розвитку i зменшення можливих негативних наслiдкiв [48].

Лiдер повинен пiдтримувати навчання та розвиток своєї команди. Якiсне виконання цiєї функцiї сприяє пiдвищенню квалiфiкацiї персоналу та забезпеченню органiзацiї конкурентних переваг.

Лiдер повинен володiти навичками ефективної комунiкацiї, яка дозволяє передати iнформацiю чiтко та впливово. Якiсна комунiкацiя покращує взаєморозумiння в командi та зменшує ризик виникнення конфлiктiв.

Лiдерство забезпечує встановлення доври в командi, створює безпечне середовище для вираження iдей та вирiшення проблем.

Загалом, якiсне виконання функцiй лiдера є визначальним чинником успiшностi органiзацiї. Це допомагає забезпечити ефективне керiвництво, високий рiвень мотивацiї та залучення персоналу, а також сприяє створенню стiйкого та iнновацiйного пiдприємницького середовища.

Успішний лідер має значний вплив на колектив, і цей вплив може виявлятися в різних аспектах робочого оточення. Лідер здатний мотивувати свою команду та забезпечити високий рівень залучення. Він надає чіткі цілі та стимулює співробітників до досягнення високих результатів [43].

Лідер визначає робочий клімат та організаційну культуру. Успішний лідер сприяє створенню позитивного, сприятливого середовища, де співробітники відчують себе цінними, підтримується творчість та розвиток. Володіє навичками ефективної комунікації. Він чітко та впливово висловлює свої ідеї, слухає співробітників, тим самим покращуючи взаєморозуміння та підтримуючи відкритий обмін інформацією в колективі.

Успішний лідер підтримує розвиток та рост своєї команди. Він надає можливості для професійного зростання, надає навчання, а також створює умови для розвитку лідерських навичок учасників колективу. Він уміє управляти конфліктами. Успішний лідер вміє ефективно вирішувати конфлікти та створювати конструктивний підхід до вирішення проблем. Він створює миролюбну обстановку, де конфлікти розв'язуються на благо всього колективу. Формує єдину команду зі співробітників, стимулює колективні зусилля та сприяє взаємодопомозі. Він розуміє, як об'єднати індивідуальні навички та здібності для досягнення спільної мети [32].

Успішний лідер виступає в ролі прикладу відповідальності та інтегритету. Він не лише встановлює стандарти для команди, але й дотримується їх, що впливає на формування моральних цінностей учасників колективу. Успішний лідер стимулює творчий підхід до розв'язання завдань та сприяє впровадженню інновацій. Він відкритий до нових ідей, сприяє ризику та надає підтримку для впровадження новаторських рішень.

Загальний вплив успішного лідера на колектив полягає в створенні ефективного, згуртованого та високопродуктивного робочого оточення. Такий лідер визначає та реалізує стратегії, які сприяють досягненню цілей, сприяє психологічному комфорту та взаємному довірою в колективі, що, у свою чергу, забезпечує успішність та стійкість організації.

3.2. Фактори, що впливають на успіх або невдачу змін, причини неприйняття змін в умовах реформування

Управління змінами в системі публічного управління – це складний завдання, яке вимагає уваги до різноманітних викликів та проблем. Однак ефективні стратегії можуть допомогти подолати труднощі та забезпечити успішне впровадження змін.

По-перше, важливо активно залучати стейкхолдерів у процес управління змінами. Спільна робота з громадськими групами, громадянами та іншими гілками влади може сприяти уникненню конфліктів та забезпечити необхідну підтримку.

Сильне лідерство виступає ключовим елементом у вирішенні проблем. Лідер, який володіє впливом та вміє мобілізувати команду, є основою успіху управління змінами. Також, ефективна комунікація виступає критичною у витягуванні персоналу та стейкхолдерів з невизначеності та опору [19].

Фінансові обмеження можна подолати шляхом оптимізації ресурсів та пошуку альтернативних джерел фінансування. Важливо забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами, щоб забезпечити стабільність фінансування ініціатив.

Визначення чітких цілей та впровадження системи ключових показників ефективності робить процес управління змінами вимірюваним та контрольованим. Такий підхід дозволяє вчасно реагувати на проблеми та адаптувати стратегії.

Управління опором вимагає розуміння причин відмови від змін та використання стратегій для подолання опору. Залучення персоналу у процес прийняття рішень та надання можливостей для зворотного зв'язку сприяє полегшенню цього процесу [40].

Бюрократичні обмеження можуть бути подолані шляхом спрощення процедур та організаційних структур. Важливо здійснювати перегляд та

оптимізацію бюрократичних процесів для полегшення впровадження нововведень.

Навчання та розвиток персоналу допомагає зменшити опір до змін шляхом забезпечення необхідних навичок та знань. Професійний розвиток є ключовим елементом в управлінні змінами.

Уникнення невизначеності та гнучкість у змінах можна забезпечити за допомогою стратегій, спрямованих на поетапне впровадження та урахування непередбачуваних обставин.

Зміни в організації є складним та важким процесом, який може привести як до величезного успіху, так і до невдачі. Шлях до успішних змін часто залежить від впливу різноманітних факторів, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Декілька ключових факторів визначають, наскільки ефективно будуть реалізовані зміни в організації [35].

Успіх змін часто пов'язаний з активною роллю та підтримкою вищого керівництва. Якщо лідери виступають за ініціативу, вони стають катализаторами для позитивних змін. З іншого боку, відсутність підтримки або навіть опозиція керівництва може затримати процес та призвести до невдачі.

Якщо персонал не відчуває залученості та не розуміє користі змін, це може стати головним чинником невдачі. Успішні зміни вимагають активної участі, взаєморозуміння та співпраці всіх членів команди.

Недостатній рівень комунікації є однією з найпоширеніших причин невдачі змін. Якщо інформація не передається ясно та вчасно, сприйняття змін може бути неправильним, що викликає опір та невпевненість [30].

Недостатнє планування та невірно розподілені ресурси можуть суттєво ускладнити реалізацію змін. Чіткий та детально визначений план, а також належне використання ресурсів, є важливими компонентами успішного процесу.

Культура організації може бути або підтримуючою, або заважаючою змінам. Якщо цінності та підходи організації відповідають нововведенням, зміни будуть легше впроваджуватися.

Наявність спеціалізованого управління змінами або відсутність такого підходу може визначити успіх. Професіонали управління змінами можуть розробити стратегію, забезпечити взаємодію між всіма зацікавленими сторонами та використовувати кращі практики для мінімізації опору та стресу.

Поступове впровадження змін, планова оцінка та корекція підходів на кожному етапі сприяють успіху. Постійна зворотна зв'язок та готовність до коригування стратегії можуть ефективно вирішувати виникаючі проблеми.

Ефективність змін часто залежить від технічної готовності організації до нововведень. Це включає в себе наявність потрібних технічних ресурсів, програмного забезпечення та систем, які підтримають нові процеси [40].

Попереднє визначення потенційних ризиків та розробка стратегій їх управління може сприяти успішності змін. Аналіз можливих викликів і проблем на ранніх етапах дає змогу уникнути чи пом'якшити їх вплив.

Зміни в організації часто пов'язані з переглядом процесів та впровадженням нових систем. Якщо нововведення не інтегруються правильно або не враховують особливостей конкретного середовища, це може призвести до невдачі.

Успішні зміни вимагають гнучкості та готовності до оптимізації стратегій. Здатність організації швидко реагувати на нові умови та вчасно коригувати плани може значно підвищити шанси на успіх.

Залежно від соціокультурного середовища, в якому діє організація, підходи до змін можуть відрізнятися. Розуміння та врахування цього контексту допомагає адаптувати стратегії та забезпечити більшу підтримку громадськості та персоналу.

Загалом, управління змінами – це комплексний процес, в якому інтеграція багатьох факторів є вирішальною. Успішні зміни в організації

вимагають врахування всіх цих аспектів та уміння адаптуватися до різноманітних умов та викликів, забезпечуючи гармонійний та ефективний процес змін у всій організації [43].

Висновок полягає в тому, що успіх чи невдача змін в організації визначається сукупністю численних факторів. Інтегрований та продуманий підхід до управління змінами, врахування позитивних та негативних аспектів управлінського процесу, є ключем до досягнення успіху та створення стійкого фундаменту для подальшого розвитку організації.

В умовах реформування організацій часто виникають ситуації, коли персонал чи вище керівництво відмовляється приймати необхідні зміни. Це може бути спричинено різноманітними факторами, які важко перебороти. Давайте розглянемо ключові причини не прийняття змін.

Однією з основних причин відмови від змін є страх перед невизначеністю та невідомим майбутнім. Люди часто відчують тривогу і невпевненість, коли стикаються з несподіваними реформами, що може призвести до опору та небажання приймати нововведення.

Іншою причиною може бути опір до втрат. Учасники організації можуть сприймати зміни як загрозу своїй поточній позиції, привілеям або владі. Опір виникає тоді, коли працівники бояться, що нові порядки можуть призвести до втрати статусу чи переваг.

Іноді відмова від змін пов'язана з недостатнім розумінням причин і необхідності змін. Якщо персонал чи керівництво не отримують вичерпної інформації щодо причин і очікуваних переваг, це може призвести до відмови.

Недоліки в комунікації часто виступають як причина відмови від змін. Якщо інформація подається нечітко чи несприятливим чином, це може створити конфлікти та викликати негативне ставлення до реформ.

Люди відчують себе комфортніше, коли вони мають контроль над ситуацією. Зміни можуть призвести до відчуття втрати контролю, що робить їх непокійними та неохочими приймати нововведення [46].

Різниця у культурних цінностях та підходах може призвести до відмови від змін. Якщо нововведення не вписується у вже існуючий корпоративний клімат, сприйняття може бути негативним. Якщо вище керівництво не забезпечує необхідної підтримки, ведення та відсутність прикладу, це може стати основною причиною відмови від змін.

Люди можуть реагувати на зміни емоційно, а не раціонально. Страх, обурення чи обурення можуть впливати на їхню здатність об'єктивно розглядати переваги нововведень.

Урахування цих причин та розробка стратегій для подолання опору може значно полегшити процес реформування та сприяти успіхові змін в організації.

Управління змінами в системі публічного управління може стикатися з численними проблемами, які важко вирішити через специфіку державного сектору. Деякі з основних проблем включають зміни в політичному ландшафті, такі як приход нового уряду, можуть викликати стрімкий поворот в стратегіях та пріоритетах. Це може призвести до нестабільності та непередбачуваності у впровадженні змін в публічному управлінні.

У секторі публічного управління зазвичай існує велика кількість бюрократичних процедур, що ускладнює впровадження змін. Затримки в роботі можуть бути зумовлені необхідністю отримання дозволів, затвердження рішень та виконання інших формальних процедур. В системах публічного управління, особливо у великих апаратах, може бути низька гнучкість та важкість у взаємодії з новими технологіями чи інноваціями. Впровадження нових підходів може зустрічати опір і затримки через консервативний характер багатьох аспектів державної системи [43].

Багато країн мають обмежену інфраструктуру для ефективного управління змінами в системі публічного управління. Це може включати в себе відсутність необхідних інструментів, ресурсів та підготовки персоналу.

Різноманіття інтересів та цілей в системі публічного управління може створити конфлікти та суперечності при впровадженні змін. Різні структури

можуть мати відмінні цілі, що ускладнює узгодження загальних стратегій [10].

Недостатня прозорість та відповідальність можуть викликати труднощі в управлінні змінами. Якщо інформація про процеси змін недостатньо доступна для громадськості, це може створювати негативний образ та сприяти опозиції. Бюрократичні структури та процедури можуть уповільнювати процеси змін. Велика кількість процедур, недостатня гнучкість та складність бюрократичних процесів можуть ускладнити впровадження ініціатив. Управління змінами в публічному управлінні часто важко вимірювати, оскільки цілі можуть бути невизначеними або суперечливими. Забезпечення чітких та вимірюваних показників може бути викликом.

Персонал органів публічного управління може виявити опір змінам, особливо якщо вони сприймають їх як загрозу статусу чи власних інтересів. Важливо враховувати інтереси та включати персонал у процес розробки та впровадження змін.

Державні установи часто обмежені бюджетними ресурсами, що може ускладнити фінансування та впровадження змін. Недостатні фінансові ресурси можуть обмежити впровадження необхідних ініціатив [13].

Процеси та системи публічного управління можуть бути дуже складними та великою мірою інтегрованими. Зміни можуть вимагати комплексного перегляду та можуть бути важкими для впровадження.

Багато державних установ можуть не мати спеціалізованих команд чи експертів із управління змінами, що може ускладнювати ефективність процесу.

У публічному управлінні зазвичай багато стейкхолдерів, включаючи громадські організації, громадян, інші гілки влади. Забезпечення узгодженості та залучення всіх цих груп може бути викликом.

Управління змінами в системі публічного управління вимагає уваги до цих викликів та розробки стратегій для їх вирішення, щоб забезпечити успішну реформу та модернізацію.

Зміни в уряді можуть призвести до перегляду стратегій та пріоритетів, що може ускладнити стабільність та послідовність впровадження змін.

В публічному управлінні існує багато зацікавлених сторін, таких як громадські групи, громадяни, інші гілки влади. Координація та врахування потреб різних стейкхолдерів може бути викликом. Зміни можуть стикатися з невизначеністю щодо цілей та завдань. Деякі ініціативи можуть мати абстрактні чи суперечливі цілі, що ускладнює їх впровадження. Персонал у сфері публічного управління може виявити опір змінам через втрату статусу, переплутаність ролей, чи загрозу робочих місць. Управління опором та залучення персоналу є критичним [45].

Велика кількість бюрократичних процедур та складність управлінських структур можуть уповільнити процеси змін та ускладнити їх впровадження. Управління змінами вимагає сильного лідерства. Відсутність визначеного лідера чи відповідальної команди може ускладнити координацію та впровадження змін. Державні установи часто обмежені бюджетними ресурсами, що може ускладнити фінансування та впровадження змін.

Різноманіття соціокультурних факторів в різних регіонах чи групах може стати додатковим фактором ускладнення управління змінами.

Процеси змін можуть бути довготривалими та вимагати поетапного впровадження. Забезпечення послідовності та етапного впровадження може виявитися трудомістким.

В сфері публічного управління можуть виникати непередбачувані обставини, такі як кризи чи економічні труднощі, які ускладнюють впровадження змін. Розуміння цих проблем та розробка стратегій для їх вирішення є ключем до успішного управління змінами в системі публічного управління.

Однією з ключових стратегій є застосування концепції сталого розвитку. Здійснення змін, що ґрунтуються на принципах сталості, дозволяє не лише впроваджувати необхідні реформи, але й забезпечити тривалу стійкість системи до зовнішніх впливів.

Ефективність управління змінами також залежить від наявності системи ризик-менеджменту. Аналіз та передбачення можливих ризиків дозволяє уникнути негативних наслідків та вчасно коригувати стратегії.

Системний підхід в управлінні змінами включає в себе розгляд всіх компонентів системи як взаємозалежних елементів. Це дозволяє уникнути «червоної зони» та негативних взаємодій між елементами [45].

Ще однією важливою стратегією є забезпечення зрозуміння та підтримки з боку громадськості. Відкритий діалог із громадянами та залучення громадських організацій може зменшити рівень конфліктів та забезпечити легітимність змін.

Управління змінами повинно бути гнучким, враховуючи поточні реалії та швидкі зміни у світі. Стратегії повинні передбачати можливі альтернативні сценарії та дозволяти швидко реагувати на нові виклики.

Нарешті, ефективні стратегії управління змінами враховують індивідуальність та потреби персоналу. Спеціальні програми підтримки, навчання та мотивації можуть допомогти персоналу адаптуватися до нових умов та відчувати підтримку організації.

Загалом, ефективне управління змінами в системі публічного управління вимагає цілісного підходу та використання різноманітних стратегій для подолання викликів. Лише шляхом взаємодії лідерства, комунікації та врахування інтересів різних стейкхолдерів можна забезпечити стійкі та успішні зміни в сфері публічного управління.

ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновки, що управління змінами в системі публічного управління є складним та важливим процесом, який вимагає цілісного підходу та ретельного вивчення різноманітних стратегій. Зазначений в тексті підхід, що базується на взаємодії лідерства, ефективної комунікації та врахування інтересів стейкхолдерів, визначає основні фактори успішного впровадження змін в сфері публічного управління.

Метою магістерської роботи було вивчення організації лідерства та керівництва в умовах управління змінами, також було поставлено перед собою ряд важливих завдань. А саме, визначення ролі лідерства та керівництва в управлінні змінами, аналіз понять лідерства та керівництва в публічному управлінні, а також дослідження методів та методології дослідження процесів управління змінами.

Слід зазначити, що лідерство та керівництво в сфері публічного управління виявляють суттєвий вплив на формування громадської політики та реалізацію програм для досягнення суспільних цілей. Сприяючи балансу між лідерськими та менеджерськими аспектами, лідери в цій сфері забезпечують ефективне впровадження ініціатив, спрямованих на соціальний прогрес та розвиток. Їхні стратегії та політика визначають напрямок розвитку суспільства, впливають на якість життя громадян та вирішення суспільних проблем.

Ефективне лідерство у публічному управлінні передбачає визначення стратегій та політики, підвищення ефективності управління, забезпечення відкритості та прозорості, розвиток громадянського суспільства, вирішення глобальних викликів та створення та утримання миру та стабільності. Лідери у цій області мають відповідальність перед громадянами, вони повинні демонструвати відданість, етичність та високі менеджерські та лідерські навички для успішного керівництва у сучасному світі та досягнення спільних цілей суспільства.

Важливою частиною дослідження був аналіз процесу розробки стратегії змін, який є ключовим етапом у впровадженні змін в системі публічного управління. Вирішення поставлених завдань дозволило отримати глибше розуміння впливу лідерства на управління змінами та виявити оптимальні шляхи досягнення успішних результатів у цьому процесі.

Важливо підкреслити, що активна участь стейкхолдерів у процесі управління змінами є критичною. Спільна робота з громадськими групами та громадянами сприяє уникненню конфліктів та забезпечує необхідну підтримку. Ключовою складовою успіху є сильне лідерство, яке володіє впливом та ефективно мобілізує команду. Ефективна комунікація виступає запорукою витягування персоналу та стейкхолдерів із невизначеності та опору.

Наведення ладу у фінансових питаннях передбачає оптимізацію ресурсів та пошук альтернативного фінансування. Чітке визначення цілей та використання ключових показників ефективності роблять процес управління змінами вимірюваним та контрольованим. Важливо також активно працювати з опорою, розуміючи причини відмови від змін та використовуючи стратегії для її подолання.

Для подолання бюрократичних обмежень слід спрощувати процедури та організаційні структури. Навчання та розвиток персоналу важливі для зменшення опору до змін, а гнучкість у змінах можна досягти за допомогою стратегій, спрямованих на поетапне впровадження та урахування непередбачуваних обставин.

Успішні зміни в системі публічного управління обумовлені активною роллю керівництва, залученістю персоналу та ефективною комунікацією. Чітке планування та розподіл ресурсів грають ключову роль у забезпеченні успішного впровадження змін. Дослідження проблем управління змінами в системі публічного управління визначає важливі аспекти, які варто враховувати для побудови ефективних стратегій та досягнення сталого успіху у сфері публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.
2. DESYATOV T. Лідерство як принцип управління. *Cherkasy University Bulletin: Pedagogical Sciences*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18>
3. Rybkina S. Професіоналізм у сфері публічного управління у контексті цілей вищої освіти. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 12. С. 476–492. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2021.12.08>
4. Баєва О. Біологічні основи влади й лідерства. *Персонал*. 2006. № 12. С. 65–71.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. /Балабанова Л.В., Сардак О.В. Київ: Центр учбової літератури, 2011. – С. 87–92.
6. Батушан В. Політичне лідерство в контексті державного управління : історичний досвід / В. Батушан // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – № 4. – С. 213–221.
7. Бесєдін М. О. Лідерство : стиль, ситуація і ефективність / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв // Основи менеджменту : Оцінно-ситуаційний підхід : підручник (модульний варіант) / М. О. Бесєдін. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 244–267.
8. Борщ Л. В. Лідерський потенціал та його вплив на гуманістичний розвиток суспільства / Л. В. Борщ // Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства : монографія / керівн. авт. кол. І. К. Бондар. – М. : ВД «Корпорація», 2008. – С. 91–132.
9. Винославська О. В. Дослідження типології управлінських конфліктів у технічному університеті // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка – К.: Тво конфліктологів України, 2002. – Вип. 3. – С. 20 –24.

10. Грифін Рикі В. Лідерство // Основи менеджменту : підручник / Рикі В. Грифін, В. Яцура. – Львів : БаК, 2001. – С. 315–337.
11. Дранник В. А. В трудовому колективі службовців. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб.наук. праць . – К. : ВПК «Політехніка», 2013. – №3. 138 с.
12. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. –К.: Вища школа, 1994. –223с.
13. Задихайло О. А. Співвідношення понять "державне управління", "публічне управління" та "публічне адміністрування" в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. "Право"*. 2019. Вип. 31. С. 43–48.
14. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
15. Захарова О.В. Управління змінами: навчальний посібник / О.В. Захарова, О.О. Шумаєва, О.П. Соловцова. – Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2014. – 453 с
16. Зубенко В. О., Півень К. О. Забезпечення ефективності процесу управління змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76357>
17. Канджемі Дж.П. «Психологія сучасного лідерства: Американські дослідження.» - М.: Когіто-Центр. - 2006. - 288 с.
18. Качан Я. В. Професійна робота публічних службовців як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 68–73. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.10>

19. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Теоретичні основи лідерства, сутність та значення компетентнісного підходу в управлінні. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.46>
20. Кириченко Н. О. Перспективи розвитку феномену лідерства в державному управлінні. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія "Державне управління"*. 2018. Т. 19, вип. 305. С. 6–16.
21. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.
22. Корецька Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 90–98. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11>
23. Корнієвський С. Використання методології державного управління у дослідженні процесів регіонального розвитку. *Public administration aspects*. 2021. Т. 9, № 4. С. 50–60. URL: <https://doi.org/10.15421/152137>
24. Курилова Н. М. Характеристика елементів процесу управління змінами на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2 (13), т. 2. С. 84–88.
25. Макушев П. В., Хрідочкін А. В. Основні напрями модернізації механізмів публічного управління у сфері інтелектуальної власності. *Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору*. 2021. С. 81–108. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-246-6-4>
26. Нестуля О. О. Лідерство в управлінні персоналом / Нестуля О. О., Нестуля, С. І. // *Управління персоналом в ХХІ столітті : кадрова політика, мотивація, оплата праці*. – Полтава : Полтавський літератор, 2010. – 480 с

27. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.): навч.посіб / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – 227 с.
28. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К. - : Знання, 2013. – 287 с.
29. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Б.В.Новіков, Г.Ф.Сініок, П.В.Круш. К. : Центр навч. літ-ри, 2004. 560 с
30. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с
31. Осовська Г. В. Суть лідерства / Г. В. Осовська, О. А. Осовський // Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська. – 3-тє вид., перероб. і допов. – К. : Кондор, 2008. – С. 568–572. До блангарда посилання
32. Петрова І.Л. Управління змінами: посіб. для слухача / І.Л. Петрова, В.І. Поліщук, В.П. Печенізький. – К.: Міжнар. громад. організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 115 с.
33. Приймак В. М. Лідерство в системі управління знаннями. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 25. С. 88–94.
34. Приймак В. М. Лідерство в системі управління знаннями. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 25. С. 88–94.
35. Приймак Н. С. Еволюція теорії управління змінами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 1(53). С. 108–115. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).108-115](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).108-115)
36. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. М. Д. Прищак, О. Й. Лесько Вінниця: ВНТУ, 2013. 142 с
37. Романенко Н. І. Керівництво та лідерство : thesis. 2009. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/16397>
38. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.

39. Самодай К. С. Роль керівника в системі публічного управління : thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66985>
40. Сиротюк Н.В. Об'єктивна необхідність керівництва організацією. Інтернетконференція «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, листопад 2019 року). URL: moip_kaf@tneu.edu.ua
41. Сорокопуд М. Чисті типи політичного лідерства у теорії М. Вебера. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії*. 2015. Вип. 7. С. 85–92.
42. Сорочан Т.М. Підготовка керівників до управлінської діяльності : теорія та практика: монографія. Т.М.Сорочан. Луганськ : Знання, 2010. 384 с
43. Степашко В. Керівництво дослідницьким колективом у системі управління науковою діяльністю вищого навчального закладу. *Рідна школа*. 2007. № 11/12. С. 56–59.
44. Сурай І.Г. Публічна служба як важлива складова управління справами суспільства. Державна служба в Україні в історичному контексті: проблеми становлення та розвитку : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 18 листоп. 2015 р.) : у 2 т. / за заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна. К. : НАДУ, 2015. Т. 2 : у 3 ч. Ч. 2. С. 34-36.
45. Толкованов В.В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні. Лідерство в державному управлінні : щорічні Рішельєвські академічні читання / гол. ред. : В.В. Толкованов ; Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.». Одеса : Юрид. літ., 2012. С. 3–8.
46. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. –К.: Вища школа, 1995. – 351с.
47. Хрідочкін А. В. Місце процедур публічного адміністрування в системі публічного управління. Закарпатські правові читання. Право як інструмент стійкості та розвитку в умовах сучасних цивілізаційних викликів. Частина 2. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-298-5-122>

48. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с

49. Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.* 2022. № 3 (66). С. 127–134. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-18>

50. Янович М.В. Психологія особистості керівника: теорії керівництва (лідерства). URL: <file:/263-686-1-PB.pdf>

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної
форми навчання

_____ Анастасія КОЗИРСЬКА

Науковий керівник:
доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування, к.е.н.

_____ Петро СЕМ'ЯНЧУК

**Робота допущена до
захисту:**
завідувач кафедри публічного
управління та
адміністрування, д.держ.упр.,
професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ