

Б. В. Дзюндзюк,

к. держ. упр.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9066-2849>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.234

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ

B. Dziundziuk,
PhD in Public Administration

CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS DURING IMPLEMENTING BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES

Розглянуто основні моделі та концепції управління змінами, такі як модель Курта Левіна, модель ADKAR, модель Джона Коттера та теорія розповсюдження інновацій Еверетта Роджерса, акцентуючи увагу на специфіці їх застосування в публічному секторі. Значну увагу приділено ролі лідерства та комунікації в процесі адаптації до змін, підкреслюючи важливість формування відданості керівництва, забезпечення підтримки та залучення персоналу, а також ефективної взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Висвітлено значення стратегічного планування як інструменту управління змінами, що дозволяє визначати довгострокові цілі, розробляти адаптивні стратегії, залучати зацікавлені сторони та забезпечувати безперервне вдосконалення процесу змін.

Проаналізовано відмінності між управлінням змінами в публічних та бізнес-організаціях, наголошено на необхідності врахування підзвітності громадськості, політичного контексту та бюрократичної структури в публічному секторі. Окрему увагу приділено застосуванню теорій організаційного розвитку, таких як теорія організаційного навчання Арджириса та Шона, теорія комплексних адаптивних систем та інші, для розуміння та ефективного управління змінами в публічних організаціях.

Підкреслено критичну важливість аналізу стейкхолдерів для успішної реалізації змін, що дозволяє виявити та врахувати інтереси, очікування та вплив різних груп зацікавлених сторін, розробити ефективні стратегії взаємодії та мінімізувати потенційний опір.

The main models and concepts of change management, such as Kurt Lewin's model, the ADKAR model, John Kotter's model and Everett Rogers's theory of diffusion of innovations, are considered, focusing on the specifics of their application in the public sector. Considerable attention is paid to the role of leadership and communication in the process of adapting to change, emphasizing the importance of building leadership commitment, ensuring support and involvement of personnel, as well as effective interaction with various stakeholder groups.

The importance of strategic planning as a change management tool is highlighted, which allows defining long-term goals, developing adaptive strategies, involving stakeholders and ensuring continuous improvement of the change process.

Strategic planning is a key element of successful change management in public organizations. It involves a systematic process of defining long-term goals, developing strategies to achieve them, and making decisions about resource allocation. Strategic planning allows public organizations to adapt to a changing environment, set priorities, and ensure coherence at all levels of the organization. The process of strategic change planning in public organizations begins with an analysis of the current situation and an assessment of the need for change. This includes an analysis of the internal and external environment, identifying the organization's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats. Based on this analysis, key problems and challenges that need to be addressed through the implementation of change are identified.

The differences between change management in public and business organizations are analyzed, emphasizing the need to take into account public accountability, political context and bureaucratic structure in the public sector. Particular attention is paid to the application of organizational development theories, such as the theory of organizational learning of Argyris and Schon, the theory of complex adaptive systems, and others, to understand and effectively manage changes in public organizations. The critical importance of stakeholder analysis for the successful implementation of changes is emphasized, which allows identifying and taking into account the interests, expectations, and influence of different groups of stakeholders, developing effective interaction strategies, and minimizing potential resistance.

Ключові слова: публічні організації, публічне управління, управління змінами, блокчейн, новітні технології.

Key words: public organizations, public administration, change management, blockchain, new technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління змінами в публічних організаціях є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає врахування низки специфічних факторів, притаманних публічному сектору. На відміну від приватних компаній, публічні організації функціонують у контексті підзвітності громадськості, складного політичного середовища та бюрократичної структури, що може уповільнювати та ускладнювати впровадження змін. Особливо гостро ця проблема постає в умовах адаптації до технологічних інновацій, таких як блокчейн, що вимагають трансформації не лише управлінських процесів та розвитку компетенцій персоналу, але й забезпечення ефективної взаємодії з широким колом зацікавлених сторін. Публічні організації стикаються з необхідністю одночасно забезпечувати прозорість, підзвітність та залучення громадськості, враховувати політичні та законодавчі обмеження, а також долати організаційну інерцію та опір змінам. За таких умов традиційні підходи до управління змінами, розроблені переважно для бізнес-середовища, потребують адаптації та доповнення з урахуванням специфіки публічного сектору. Це вимагає застосування відповідних моделей та концепцій управління змінами, розвитку ефективного лідерства та комунікації, стратегічного планування та ґрунтового аналізу стей-

кхолдерів. Лише за умови комплексного підходу, що синтезує кращі практики та враховує унікальні виклики публічних організацій, можливо забезпечити успішне впровадження змін та адаптацію до технологічних інновацій у публічному секторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо використання технології блокчейн у публічному секторі розглядаються у працях багатьох українських і зарубіжних науковців, зокрема, таких як О. Балан, А. Бартолі, Дж. Ван дер Воет, В. Воробець, В. Дрешпак, В. Кікерт, Р. Мазур, С. Фернандез, Ї. Чан та ін. Проте все ще недостатньо уваги приділено аналізу управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз того, як має бути організовано процес управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління змінами є ключовим аспектом функціонування будь-якої організації, особливо в контексті публічних організацій, які стикаються з необхідністю адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та впро-

вадження новітніх технологій. Для ефективного управління змінами в публічних організаціях необхідно розуміти основні концепції та моделі, які лежать в основі цього процесу.

Однією з найвідоміших моделей управління змінами є модель Курта Левіна, яка складається з трьох етапів: розморожування, рух та заморожування. На етапі розморожування відбувається підготовка організації до змін, формування готовності персоналу та створення умов для трансформації. Цей етап передбачає аналіз поточної ситуації, визначення необхідних змін та комунікацію з зацікавленими сторонами. Етап руху включає безпосереднє впровадження змін, реалізацію нових процесів, технологій та практик. На цьому етапі важливо забезпечити підтримку та залучення персоналу, а також здійснювати моніторинг прогресу та коригувати дії за необхідності. Заключний етап заморожування спрямований на закріплення досягнутих результатів та стабілізацію нового стану організації. Він передбачає підкріплення змін через системи винагород, навчання та комунікацію.

Окрім моделі Левіна, існують й інші концепції управління змінами, такі як модель ADKAR (обізнаність, бажання, знання, здатність, підкріплення), модель Джона Коттера, що складається з восьми кроків, та теорія розповсюдження інновацій Еверетта Роджерса [1]. Кожна з цих моделей пропонує свій підхід до управління змінами, але всі вони наголошують на важливості комунікації, залучення персоналу та стратегічного планування. Модель ADKAR, наприклад, зосереджується на індивідуальному рівні та описує п'ять послідовних етапів, які проходить кожен співробітник під час змін [8]. Модель Коттера, з іншого боку, розглядає організаційний рівень та пропонує вісім кроків для успішного впровадження змін, починаючи зі створення відчуття терміновості та закінчуючи закріпленням нових підходів у корпоративній культурі.

Для публічних організацій особливо важливо враховувати специфіку їх діяльності, зокрема підзвітність перед громадськістю, політичний контекст та необхідність дотримання законодавчих норм. Застосування концепцій та моделей управління змінами з урахуванням особливостей публічного сектору дозволяє підвищити ефективність впровадження новітніх технологій та забезпечити сталий розвиток організації. Це вимагає адаптації існуючих моделей та розробки специфічних підходів, які враховують унікальні характеристики та виклики публічних організацій. Наприклад, модель Левіна може бути доповнена етапом консультацій із зацікавленими сторонами, включаючи громадськість та політичних стейкхолдерів. Модель Коттера, у свою чергу, може бути розширена шляхом додавання кроків, пов'язаних із забезпеченням прозорості та підзвітності протягом усього процесу змін.

Публічні організації мають низку особливостей, які відрізняють їх від приватних компаній та впливають на процес управління змінами. Однією з ключових характеристик публічних установ є їх підзвітність перед громадськістю та необхідність діяти в інтересах суспільства. Це означає, що процес впровадження змін у публічних організаціях має бути прозорим, зрозумілим для громадськості та спрямованим на досягнення суспіль-

но значущих цілей. Крім того, публічні організації часто функціонують у складному політичному контексті, де рішення можуть бути продиктовані політичними міркуваннями, а не лише економічною доцільністю. Це створює додаткові виклики для управління змінами, оскільки потрібно враховувати інтереси різних політичних груп та забезпечувати підтримку змін на політичному рівні [3].

Ще однією особливістю публічних організацій є їх бюрократична структура та складні процедури прийняття рішень. Це може уповільнювати процес впровадження змін та вимагати додаткових зусиль для подолання організаційної інерції. Крім того, публічні організації часто мають обмежені ресурси та менше гнучкості у порівнянні з приватними компаніями, що ускладнює реалізацію масштабних трансформаційних проєктів. Водночас, публічні організації мають і певні переваги, такі як можливість впливати на суспільство та формувати державну політику. Ефективне управління змінами в публічних організаціях може сприяти покращенню якості публічних послуг, підвищенню довіри громадян до влади та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Для успішного впровадження змін у публічних організаціях необхідно враховувати їх специфіку та адаптувати підходи до управління змінами відповідно до контексту. Це може включати залучення громадськості до процесу прийняття рішень, забезпечення прозорості та підзвітності, а також формування коаліцій підтримки змін на політичному рівні. Крім того, важливо приділяти увагу розвитку лідерських компетенцій та формуванню організаційної культури, яка сприяє інноваціям та адаптивності. Особливу роль у процесі управління змінами в публічних організаціях відіграє комунікація, яка має бути чіткою, послідовною та спрямованою на різні групи стейкхолдерів. Ефективна комунікація дозволяє забезпечити розуміння та підтримку змін, а також мінімізувати опір та конфлікти.

Лідерство та комунікація є ключовими факторами успіху в управлінні змінами, особливо в контексті публічних організацій. Ефективні лідери відіграють вирішальну роль у формуванні бачення змін, мотивації співробітників та забезпеченні підтримки трансформаційних процесів [9]. Вони мають демонструвати особисту відданість змінам, слугувати рольовими моделями та надихати інших на досягнення поставлених цілей. Лідери повинні володіти навичками стратегічного мислення, емоційного інтелекту та адаптивності, щоб успішно керувати складними процесами змін. Крім того, вони мають забезпечувати залучення та участь співробітників у процесі впровадження змін, враховуючи їхні потреби та побоювання.

Комунікація є невід'ємною складовою управління змінами та має бути інтегрована в усі етапи процесу. Ефективна комунікація дозволяє створити розуміння необхідності змін, забезпечити прозорість процесу та залучити стейкхолдерів до активної участі. Лідери повинні розробляти та реалізовувати чіткі комунікаційні стратегії, які враховують потреби та особливості різних груп зацікавлених сторін. Це може включати регулярні зустрічі та брифінги, використання різноманітних каналів комунікації (наприклад, електронна пошта, соціальні мережі), а також забезпечення можливості для зворотного зв'язку та діалогу. Важливо, щоб комуніка-

ція була не лише інформативною, а й мотивуючою та надихаючою, щоб сприяти залученню та підтримці змін.

У публічних організаціях лідерство та комунікація набувають особливого значення, зважаючи на складний політичний контекст та підвищені вимоги до прозорості й підзвітності. Лідери публічних установ мають враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, включаючи громадськість, політиків, ЗМІ та громадські організації. Вони повинні вміти ефективно комунікувати з цими групами, забезпечуючи розуміння цілей та переваг змін, а також демонструючи відкритість та готовність до діалогу [4]. Крім того, лідери мають сприяти формуванню культури інновацій та адаптивності в публічних організаціях, заохочуючи експериментування, навчання та обмін знаннями. Це вимагає розвитку лідерських компетенцій на всіх рівнях організації та створення середовища, яке підтримує ініціативу та креативність.

Адаптація до впровадження технології блокчейн, не відрізняється від адаптації до будь-яких інших технологічних інновацій і є критично важливою для публічних організацій в умовах швидких змін та цифрової трансформації суспільства. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення та інтернет речей, має потенціал суттєво покращити якість публічних послуг, підвищити ефективність роботи державних установ та забезпечити кращу взаємодію з громадянами [2]. Однак, процес адаптації до технологічних інновацій може бути складним для публічних організацій, враховуючи їх бюрократичну структуру, обмежені ресурси та необхідність дотримання законодавчих вимог.

Для успішної адаптації до технологічних інновацій публічним організаціям необхідно розробляти та реалізовувати чіткі стратегії цифрової трансформації, які враховують їхні специфічні потреби та контекст. Ці стратегії мають бути узгоджені з загальними цілями організації та спрямовані на досягнення вимірюваних результатів. Важливо забезпечити залучення та підтримку вищого керівництва, а також наявність необхідних ресурсів та компетенцій для впровадження технологічних інновацій. Крім того, публічні організації повинні приділяти увагу розвитку цифрових навичок своїх співробітників та створенню культури, яка сприяє інноваціям та адаптивності.

Адаптація до технологічних інновацій вимагає також співпраці з різними стейкхолдерами, включаючи приватний сектор, наукові установи та громадянське суспільство. Публічні організації можуть використовувати партнерства та колаборації для доступу до нових технологій, обміну знаннями та досвідом, а також спільного вирішення складних проблем. Водночас, важливо забезпечити прозорість та підзвітність у процесі впровадження технологічних інновацій, враховуючи потенційні ризики та етичні аспекти [5].

Адаптація до технологічних інновацій має значні переваги для публічних організацій та суспільства в цілому. Вона дозволяє підвищити якість та доступність публічних послуг, покращити взаємодію з громадянами та забезпечити більш ефективне використання публічних ресурсів. Крім того, впровадження новітніх технологій може сприяти розвитку інноваційної екосистеми, створенню нових робочих місць та стимулюванню економічного зростання.

Для реалізації цих переваг публічні організації мають бути готові до змін та адаптації, а також демонструвати лідерство та стратегічне мислення в процесі цифрової трансформації.

Публічні та бізнес-організації мають суттєві відмінності, які впливають на процес впровадження змін та управління ними. Ці відмінності виникають з різних цілей, стейкхолдерів, організаційних структур та контекстів, в яких функціонують ці два типи організацій. Розуміння цих відмінностей є важливим для розробки ефективних стратегій управління змінами, які враховують специфіку кожного типу організації.

Однією з ключових відмінностей між публічними та бізнес-організаціями є їхня мета діяльності. Публічні організації зосереджені на досягненні суспільно значущих цілей та наданні послуг громадянам, тоді як бізнес-організації орієнтовані на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів [7]. Це означає, що процес впровадження змін у публічних організаціях має бути спрямований на покращення якості публічних послуг та задоволення суспільних потреб, тоді як у бізнес-організаціях зміни часто мають на меті підвищення ефективності, скорочення витрат та збільшення конкурентоспроможності.

Іншою відмінністю є групи стейкхолдерів, з якими взаємодіють публічні та бізнес-організації. Публічні організації мають більш широке коло зацікавлених сторін, включаючи громадян, політиків, ЗМІ та громадські організації, тоді як бізнес-організації зосереджені переважно на взаємодії зі споживачами, інвесторами та партнерами. Це вимагає різних підходів до комунікації та залучення стейкхолдерів у процесі впровадження змін [10]. Публічні організації мають забезпечувати прозорість та підзвітність, враховувати громадську думку та будувати довіру, тоді як бізнес-організації можуть бути більш гнучкими та орієнтуватися на швидке прийняття рішень.

Організаційна структура та процеси прийняття рішень також відрізняються між публічними та бізнес-організаціями. Публічні організації часто мають більш бюрократичну та ієрархічну структуру, з складними процедурами та правилами, що може уповільнювати процес змін. Бізнес-організації, з іншого боку, можуть бути більш гнучкими та адаптивними, з меншою кількістю рівнів управління та швидшим прийняттям рішень. Це впливає на швидкість та ефективність впровадження змін, а також на можливості для експериментування та інновацій.

Публічні та бізнес-організації функціонують у різних контекстах та мають різні обмеження. Публічні організації працюють у політичному середовищі, з обмеженими ресурсами та необхідністю дотримуватися законодавчих вимог. Бізнес-організації, з іншого боку, мають більше свободи у прийнятті рішень та розподілі ресурсів, але стикаються з більшою конкуренцією та тиском ринку. Ці контекстуальні фактори впливають на вибір стратегій управління змінами та на можливості для їх успішної реалізації.

Розуміння відмінностей між публічними та бізнес-організаціями дозволяє розробляти більш ефективні підходи до управління змінами, які враховують специ-

фіку кожного типу організації. Для публічних організацій це може означати зосередження уваги на прозорості, підзвітності та залученні громадськості, тоді як для бізнес-організацій — на швидкості прийняття рішень, інноваціях та адаптивності. У той же час, обидва типи організацій можуть навчатися один у одного та адаптувати найкращі практики управління змінами до свого контексту.

Теорії організаційного розвитку (ОР) є важливим підґрунтям для розуміння та управління змінами в публічних організаціях. Ці теорії пропонують концептуальні рамки та моделі, які допомагають аналізувати організаційну динаміку, виявляти проблеми та розробляти стратегії для покращення ефективності та адаптивності організацій. Застосування теорій ОР у публічному секторі дозволяє врахувати специфіку цих організацій та розробити більш ефективні підходи до управління змінами [6].

Однією з ключових теорій ОР є теорія планованих змін Курта Левіна, яка була згадана раніше. Ця теорія пропонує трифазну модель змін (розморожування, рух, заморожування) та підкреслює важливість підготовки організації до змін, залучення співробітників та закріплення нових моделей поведінки. Застосування цієї теорії в публічних організаціях може допомогти структурувати процес змін, забезпечити участь зацікавлених сторін та мінімізувати опір.

Іншою важливою теорією ОР є теорія організаційного навчання Кріса Арджириса та Дональда Шона. Ця теорія наголошує на важливості безперервного навчання та адаптації організацій до мінливого середовища. Вона розрізняє одинарний та подвійний цикли навчання, де одинарний цикл фокусується на виправленні помилок в рамках існуючих норм та правил, а подвійний цикл передбачає перегляд базових припущень та цінностей організації. Застосування цієї теорії в публічних організаціях може сприяти створенню культури навчання, інновацій та адаптивності, що є критично важливим в умовах швидких технологічних та соціальних змін.

Теорія комплексних адаптивних систем також має значний потенціал для застосування в публічних організаціях. Ця теорія розглядає організації як складні, нелінійні системи, які складаються з великої кількості взаємодіючих агентів. Такі системи мають здатність до самоорганізації, емерджентності та адаптації до змін у середовищі. Застосування цієї теорії може допомогти публічним організаціям розвивати адаптивні та стійкі стратегії управління змінами, які враховують складність та невизначеність сучасного світу.

Крім того, теорія зацікавлених сторін Едварда Фрімена має особливе значення для публічних організацій. Ця теорія підкреслює важливість врахування інтересів та очікувань різних груп стейкхолдерів (громадян, політиків, партнерів тощо) в процесі прийняття рішень та управління змінами. Застосування цієї теорії може допомогти публічним організаціям розробляти більш інклюзивні та легітимні стратегії змін, які враховують потреби та перспективи різних зацікавлених сторін.

Нарешті, теорія лідерства та управління змінами Джона Коттера також має значний потенціал для застосування в публічних організаціях. Ця теорія пропонує восьмиетапну модель управління змінами, яка включає

створення відчуття терміновості, формування коаліції лідерів, розробку бачення та стратегії, комунікацію бачення, надання повноважень співробітникам, генерування короткострокових перемог, консолідацію змін та інституціоналізацію нових підходів. Застосування цієї теорії може допомогти публічним організаціям розвивати ефективне лідерство та реалізовувати успішні стратегії змін.

Таким чином, теорії організаційного розвитку пропонують цінні концептуальні рамки та моделі для розуміння та управління змінами в публічних організаціях. Застосування цих теорій з урахуванням специфіки публічного сектору може допомогти розробляти більш ефективні, адаптивні та стійкі стратегії змін, які сприяють покращенню якості публічних послуг та задоволенню суспільних потреб.

Стратегічне планування є ключовим елементом успішного управління змінами в публічних організаціях. Воно передбачає систематичний процес визначення довгострокових цілей, розробки стратегій для їх досягнення та прийняття рішень щодо розподілу ресурсів. Стратегічне планування дозволяє публічним організаціям адаптуватися до мінливого середовища, визначати пріоритети та забезпечувати узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Процес стратегічного планування змін у публічних організаціях починається з аналізу поточної ситуації та оцінки необхідності змін. Це включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей та загроз. На основі цього аналізу визначаються ключові проблеми та виклики, які потребують вирішення через впровадження змін.

Наступним кроком є формулювання бачення та місії організації, які відображають її довгострокові цілі та цінності. Бачення описує бажаний майбутній стан організації, тоді як місія визначає її основне призначення та роль у суспільстві. Чітке та надихаюче бачення є важливим для мобілізації співробітників та стейкхолдерів навколо ідеї змін. На основі бачення та місії розробляються стратегічні цілі, які конкретизують бажані результати змін. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, відповідними та обмеженими у часі (SMART). Вони також мають бути узгодженими з загальними пріоритетами організації та враховувати потреби та очікування ключових зацікавлених сторін.

Після визначення стратегічних цілей розробляються конкретні стратегії та плани дій для їх досягнення. Ці стратегії мають бути реалістичними, гнучкими та адаптивними до змін у середовищі. Вони також повинні враховувати наявні ресурси та компетенції організації, а також потенційні ризики та перешкоди. Плани дій визначають конкретні заходи, терміни, відповідальних осіб та показники ефективності для кожної стратегії.

Важливим аспектом стратегічного планування змін у публічних організаціях є залучення зацікавлених сторін до процесу. Це включає співробітників, керівництво, політиків, громадські організації, ЗМІ та громадян. Залучення стейкхолдерів дозволяє врахувати їхні потреби та очікування, забезпечити підтримку змін та мінімізувати опір. Для цього використовуються різні методи, такі як консультації, опитування, фокус-групи, громадські обговорення та спільне прийняття рішень.

Ще одним важливим елементом стратегічного планування змін є розробка системи моніторингу та оцінки. Ця система дозволяє відстежувати прогрес у досягненні цілей, виявляти відхилення та своєчасно вносити корективи. Вона включає визначення ключових показників ефективності (KPI), збір та аналіз даних, а також регулярну звітність та комунікацію результатів.

Нарешті, стратегічне планування змін у публічних організаціях має бути безперервним та ітеративним процесом. Це означає, що плани та стратегії регулярно переглядаються та оновлюються з урахуванням змін у середовищі, нових викликів та можливостей. Крім того, важливо забезпечити інституціоналізацію стратегічного планування як невід'ємної частини організаційної культури та процесів прийняття рішень.

Таким чином, стратегічне планування є критично важливим для успішного управління змінами в публічних організаціях. Воно дозволяє визначати довгострокові цілі, розробляти ефективні стратегії, залучати зацікавлені сторони та забезпечувати безперервне вдосконалення. Застосування принципів та інструментів стратегічного планування з урахуванням специфіки публічного сектору може значно підвищити ефективність та стійкість процесу змін.

Аналіз стейкхолдерів є важливою складовою управління змінами в публічних організаціях, оскільки він дозволяє виявити та врахувати інтереси, очікування та вплив різних груп зацікавлених сторін. Стейкхолдери — це будь-які особи, групи або організації, які можуть впливати на процес змін або зазнавати впливу від нього. У контексті публічних організацій до стейкхолдерів належать співробітники, керівництво, політики, громадяни, ЗМІ, громадські організації, партнери та інші.

Процес аналізу стейкхолдерів починається з їх ідентифікації та класифікації. Це передбачає складання повного переліку всіх потенційних зацікавлених сторін та групування їх за певними критеріями, такими як рівень впливу, інтерес до змін, ставлення (підтримка або опір) тощо. Для цього використовуються різні методи, зокрема мозковий штурм, аналіз документів, інтерв'ю з ключовими інформантами та фокус-групи.

Наступним кроком є оцінка інтересів, очікувань та потенційного впливу кожної групи стейкхолдерів. Це дозволяє зрозуміти, які аспекти змін є найбільш важливими для різних зацікавлених сторін, які вигоди вони очікують отримати та які ресурси чи можливості впливу вони мають. Для збору цієї інформації використовуються такі методи, як опитування, інтерв'ю, аналіз зацікавлених сторін та картування стейкхолдерів.

На основі отриманої інформації розробляється стратегія взаємодії зі стейкхолдерами, яка визначає пріоритети, методи та канали комунікації для кожної групи. Ця стратегія має бути диференційованою та враховувати специфічні потреби та очікування різних зацікавлених сторін. Наприклад, для співробітників важливо забезпечити регулярну та прозору комунікацію, можливості для участі та зворотного зв'язку, тоді як для громадян — доступ до інформації, публічні консультації та механізми громадського контролю.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами передбачає використання різних методів та інструментів, таких як інформаційні кампанії, публічні заходи, консульта-

тивні комітети, онлайн-платформи для обговорень та зворотного зв'язку. Важливо забезпечити регулярність, послідовність та адаптивність комунікації, а також демонструвати відкритість до діалогу та готовність враховувати думки та пропозиції зацікавлених сторін.

Особливу увагу слід приділяти управлінню потенційним опором з боку деяких груп стейкхолдерів, які можуть негативно ставитися до змін. Для цього необхідно розуміти причини та сутність їхнього опору, шукати можливості для компромісу та співпраці, а також розробляти стратегії для мінімізації негативного впливу. У деяких випадках може бути необхідним проведення переговорів, медіації або інших форм конфлікт-менеджменту.

Крім того, важливо забезпечити залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень та реалізації змін. Це може включати створення консультативних груп, проведення спільних робочих сесій, делегування повноважень та відповідальності, а також забезпечення можливостей для співтворчості та інновацій. Залучення зацікавлених сторін не лише підвищує легітимність та ефективність змін, але й сприяє розвитку довіри, співпраці та взаємної відповідальності.

Нарешті, аналіз стейкхолдерів має бути безперервним та ітеративним процесом, який відбувається протягом усього циклу управління змінами. Це означає, що стратегії взаємодії зі стейкхолдерами регулярно переглядаються та адаптуються з урахуванням нових обставин, зворотного зв'язку та результатів моніторингу. Крім того, важливо документувати та оцінювати ефективність взаємодії зі стейкхолдерами, щоб виявляти успішні практики та можливості для вдосконалення. Таким чином, аналіз стейкхолдерів є критично важливим елементом управління змінами в публічних організаціях. Він дозволяє виявити та врахувати інтереси, очікування та вплив різних груп зацікавлених сторін, розробити ефективні стратегії взаємодії та комунікації, забезпечити залучення та підтримку стейкхолдерів, а також мінімізувати потенційний опір. Застосування принципів та інструментів аналізу стейкхолдерів з урахуванням специфіки публічного сектору може значно підвищити ефективність, легітимність та стійкість процесу змін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління змінами в публічних організаціях вимагає адаптації існуючих моделей та концепцій, таких як модель Курта Левіна, з урахуванням специфіки публічного сектору, зокрема щодо залучення зацікавлених сторін та забезпечення прозорості й підзвітності. Лідерство та комунікація відіграють ключову роль у управлінні змінами, особливо в контексті адаптації до технологічних інновацій. Лідери мають демонструвати відданість змін, забезпечувати підтримку та залучення персоналу, а також ефективно комунікувати зі стейкхолдерами. Стратегічне планування є важливим інструментом управління змінами, що дозволяє визначати довгострокові цілі, розробляти ефективні стратегії, залучати зацікавлені сторони та забезпечувати безперервне вдосконалення. Застосування принципів стратегічного планування з урахуванням специфіки публічного сектору

підвищує ефективність та стійкість процесу змін. Аналіз стейкхолдерів є критично важливим для успішного управління змінами в публічних організаціях. Він дозволяє виявити та врахувати інтереси, очікування та вплив різних груп зацікавлених сторін, розробити ефективні стратегії взаємодії та мінімізувати потенційний опір.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на поглиблений аналіз кейсів практичного управління змінами в різних публічних організаціях в контексті впровадження новітніх технологій.

Література:

1. Bartoli, Annie and Cecile Blatrix, "Developing a culture of organizational change in local government." *International Journal of Public Administration*. 2015. 38 (12). Pp. 856—867.
2. Burnes, Bernard and Paul Jackson, "Success and failure in organizational change: The role of leadership and organizational culture." *Public Performance & Management Review*. 2011. 34 (4). Pp. 449—473.
3. By, Rune Todnem and Claire Macleod, "Managing organizational change in public services: Frameworks and strategies for success." *Public Management Review*. 2020. 22 (7). Pp. 1036—1056.
4. Fernandez, Sergio and Hal G. Rainey, "Managing successful organizational change in the public sector." *Public Administration Review*. 2006. 66 (2). Pp. 168—176.
5. Kickert, Walter, "Managing emergent and complex change: The case of Dutch agencification reforms." *International Public Management Journal*. 2010. 13 (3). Pp. 299—317.
6. Kickert, Walter, "Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in public sector." *The American Review of Public Administration*. 2014. 44 (6). Pp. 693—717.
7. Kuipers, Ben S., Mark Higgs, Lena Tolk, Marieke C. de Witte and Joris van der Voet, "The management of change in public organizations: A literature review." *Public Administration*. 2014. 92 (1). Pp. 1—20.
8. Sminia, Harry and Arend Van Nistelrooij, "Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization." *International Journal of Public Sector Management*. 2006. 19 (6). Pp. 602—614.
9. Van der Voet, Joris, "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure." *European Management Journal*. 2014. 32 (3). Pp. 373—382.
10. Zhang, Yichi, Alec Levenson and Carl Crossley, "Move your mind: Action learning for strategic change in public agencies." *Administration & Society*. 2015. 47(10). Pp. 1245—1272.
3. By, R. T. and Macleod, C. (2020), "Managing organizational change in public services: Frameworks and strategies for success", *Public Management Review*, vol. 22 (7), pp. 1036—1056.
4. Fernandez, S. and Rainey, H. G. (2006), "Managing successful organizational change in the public sector", *Public Administration Review*, vol. 66 (2), pp. 168—176.
5. Kickert, W. (2010), "Managing emergent and complex change: The case of Dutch agencification reforms", *International Public Management Journal*, vol. 13 (3), pp. 299—317.
6. Kickert, W. (2014), "Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in public sector", *The American Review of Public Administration*, vol. 44 (6), pp. 693—717.
7. Kuipers, B. S., Higgs, M., Tolk, L., de Witte, M. C. and van der Voet, J. (2014), "The management of change in public organizations: A literature review", *Public Administration*, vol. 92 (1), pp. 1—20.
8. Sminia, H. and Van Nistelrooij, A. (2006), "Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19 (6), pp. 602—614.
9. Van der Voet, J. (2014), "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure", *European Management Journal*, vol. 32 (3), pp. 373—382.
10. Zhang, Y., Levenson, A. and Crossley, C. (2015), "Move your mind: Action learning for strategic change in public agencies", *Administration & Society*, vol. 47 (10), pp. 1245—1272.

References:

1. Bartoli, A. and Blatrix, C. (2015), "Developing a culture of organizational change in local government", *International Journal of Public Administration*, vol. 38 (12), pp. 856—867.
2. Burnes, B. and Jackson, P. (2011), "Success and failure in organizational change: The role of leadership and organizational culture", *Public Performance & Management Review*, vol. 34 (4), pp. 449—473.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663