

# ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-06>

УДК 351:338.465:005.336.3

*Красников Євген Володимирович,  
кандидат наук з державного управління,  
заступник начальника 155 військового представництва Міністерства оборони України,  
м. Харків, Україна*

e-mail: [krasnykov\\_evgen@ukr.net](mailto:krasnykov_evgen@ukr.net)

<https://orcid.org/0009-0008-6137-9401>

## КОМУНІКАТИВНІ ПІДХОДИ ДО ПІДТРИМКИ БАЖАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

**Анотація.** Стаття звертається до питання застосування керівниками публічних організацій комунікативних підходів до здійснення організаційних змін та подолання опору для підвищення якості публічних послуг. Ефективність будь-якого керівника у публічному секторі залежить від управління змінами, а стійкість до опору є головним елементом зазначеної професійної діяльності. Автором розглянуто та надано опис різних видів комунікативного підходу до впровадження змін та подолання опору, а саме: примус, маніпуляція, переконання, переговори, делегування, фасилітація, участь та навчання. Доведено, що кожний із зазначених прийомів має свої недоліки і переваги, а тому з метою підвищення ефективності функціонування органів публічної влади та досягнення поставленої мети керівник публічної організації повинен чітко орієнтуватися у зазначеній проблематиці.

Автором теоретично обґрунтовано, що використання зазначених методів роботи з персоналом дозволяє підвищувати рівень готовності керівників публічних організацій на індивідуальному та груповому рівнях, знижувати опір та підвищувати рівень ефективності реалізації організаційних змін для підвищення якості публічних послуг.

**Ключові слова:** комунікативний підхід, опір змінам, публічні послуги, організаційні зміни, управління змінами, якість публічних послуг.

**Постановка проблеми.** Вдосконалення якості публічних послуг для населення має стати кроком вперед для збільшення довіри населення до органів публічної влади та наближення України до європейських стандартів, процедур та підходів. Основною передумовою підвищення якості публічних послуг є впровадження в публічних організаціях організаційних змін, які неминучі при-

---

**Як цитувати:** Красников Є. В. Комунікативні підходи до підтримки бажаних організаційних змін у якості публічних послуг. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1 (62). С. 99–113. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-06>

**In cites:** Krasnykov, Y. V. (2023). Communicative approaches to support desired organizational changes in quality of public services. *Pressing Problems of Public Administration*, 1 (62), 99–113. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-06> [in Ukrainian].

ведуть до внутрішнього опору з боку їх персоналу. Розуміючи невідворотність опору змінам, керівнику публічної організації з метою здійснення організаційних змін та подолання опору необхідно вживати відповідні заходи. Швидкість та ефективність управління змінами та протистояння опору в публічних організаціях залежить від методів та підходів, які застосовуються їх керівниками.

Питання управління організаційними змінами для підвищення якості публічних послуг в умовах сьогодення досліджене недостатньо. В залежності від ситуації при виникненні опору керівник публічної організації оцінивши недоліки і переваги зобов'язаний реагувати шляхом застосування відповідних підходів та інструментів. Тому дійсно актуальним і цікавим з науково-практичної точки зору вчених з публічного управління є вивчення питання використання саме комунікативних підходів до здійснення організаційних змін щодо підвищення якості публічних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти управління змінами в органах публічної влади, подолання опору цим змінам та комунікативного менеджменту розглянуті в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження управління змінами та окремо комунікативного менеджменту в органах публічної влади зробили такі вітчизняні вчені: О. Амосов, А. Баранецька [1], В. Дзюндзюк [2], Г. Дзяна [3], Р. Дзяний [3], В. Дрешпак [4], Н. Липовська, Т. Маматова, Л. Мазник [5], О. Овсянюк-Бердадіна [6], І. Петрова, І. Семенець-Орлова, С. Турчина, В. Яценко та інші. А також зарубіжні вчені: Дж. Б'юкенен [8], Д. Бодді [8], М. Вебер [20], Д. Данфі [11], С. Зіфчак [21] Дж. Кемпбелл Квік [9], Д. Макі [12], Е. Мелло [7], А. Петтігрю [13], К. Полліт [14], С. Рансон [15], Дж.Сломан [17], К. Старкі [18], К. Томкінс [19], А. Чайлд [10], Г. Шродер [16] та інші.

Однак, незважаючи на значну кількість праць, присвячених проблематиці управління організаційними змінами та окремо комунікативному менеджменту в органах публічної влади, практично нерозкритим є використання комунікативних підходів до здійснення організаційних змін щодо підвищення якості публічних послуг. Необхідність розв'язання окресленого завдання зумовили вибір тематики статті, а також актуальність і доцільність дослідження.

**Метою статті** є дослідження питання розробки і просування комунікативних підходів до організаційних змін щодо підвищення якості публічних послуг та ефективне протистояння керівником публічної організації опору цим змінам.

**Методологія дослідження.** В основу дослідження комунікативних підходів до впровадження змін та подолання опору змінам покладено загальнонаукові методи та способи досліджень: спостереження та узагальнення, методологічний підхід, аналіз і синтез, дедукція і індукція, логіка та припущення. У процесі дослідження були використані методи спостереження та узагальнення для отримання первинної інформації про використання керівниками публічних організацій різних підходів до здійснення організаційних змін та протистояння опору цим змінам. Запропонований методологічний підхід дозволив обґрунтувати, чому керівники публічних організацій надають перевагу тим чи іншим підходам до впровадження змін. Успішні зміни, які спрямовані на підвищення якості публічних послуг, базуються на припущенні зміни ідей про зміни. Використання комунікативних підходів до здійснення організа-

ційних змін щодо підвищення якості публічних послуг керівниками публічних організацій ґрунтується на логіці.

**Виклад основного матеріалу.** Головним у ефективності управління змінами є якість відносин, які розвивають керівники публічних організацій у персоналу. На наш погляд, найкращим чином це забезпечує комунікативні підходи, які відповідно до проблематики нашого дослідження визначено у таблиці 1.

Таблиця 1

Комунікативні підходи до впровадження змін та подолання опору змінам

Table 1

Communicative approaches to change and overcoming resistance to change

Підхід	Ситуація	Переваги	Недоліки
1) Примус	Коли зміни термінові, а ініціатор змін має сильну владу.	Швидко.	Ризиковано, коли створюються вороги.
2) Маніпуляція	Коли все інше не працює.	Швидко і недорого.	Викликає образи.
3) Переконавання	Коли ініціатор змін займає сильну позицію і людей легко переконати.	Швидко і недорого.	На пізніших етапах ті, кого переконали, можуть стверджувати, що на них чинився тиск.
4) Переговори	Коли група може програти.	Відносна легкість проведення.	Можуть багато коштувати.
5) Делегування	Коли є підтримка змін і люди знають, що вони можуть отримати від них користь.	Розділяє роботу та відповідальність. Може надихати та сприяти професійному розвитку.	Забирає багато часу. Потребує ретельного спостереження. Може залежати від навчання або інструктажу.
6) Фасилітація	Коли окремі особи мають проблеми.	Найкращий спосіб вирішення проблем адаптації.	Може знадобитися багато часу, дорого і все одно може не вдатися.
7) Участь	Коли інформація відсутня (чи її замало) або є сильна опозиція.	Накладає зобов'язання та надає релевантну інформацію.	Забирає багато часу. Узгоджених змін може бути недостатньо для отримання бажаного результату.
8) Навчання	Коли потрібна нова інформація чи нові компетенції.	Мотивація, залученість, нові ідеї, відданість справі.	Забирає багато часу. Залучає багато людей. Може багато коштувати.

Розглянемо вищезазначені підходи докладніше.

1) *Примус*. Примус, як, наприклад, переговори, також потребує взаємодії, комунікації із працівниками. У даному разі комунікація виступає лише як інструмент, тому примус також віднесений нами до комунікативних підходів. Примус часто включає загрози (як явні, так і неявні) працівникам, наприклад, втратою роботи, обмеженими кар'єрними перспективами або переведенням на іншу посаду. Короткострокові контракти, які продовжуються лише у тому випадку, якщо працівники дотримуються певних вимог (як офіційних, так і часто неофіційних), також є формою примусу. Примус можна знайти і під час контролю над виконанням функціональних обов'язків працівників. Наприклад, встановлюються показники ефективності, яких може бути досягнуто лише у разі, якщо буде реалізовано зміни. Якщо критерії ефективності не досягаються, то контракти цим працівникам не продовжуються.

2) *Маніпуляція*. Менеджери іноді прагнуть подолати опір завдяки прихованій маніпуляції ключовими людьми. У даному разі тут немає негативного підтексту, а Буханан і Бодді навіть [8] наполягають на тому, що маніпуляції повинні бути частиною інструментарію агента змін. Цей підхід часто використовується, коли ключові стейкхолдери (зацікавлені сторони, зацікавлені особи, заінтересовані сторони, причетні сторони) мають силу блокувати зміни. У такій ситуації можливо проводити бесіди з ключовими стейкхолдерами, під час яких надавати їм важливу інформацію в умовах суворої конфіденційності або залучати їх до розробки змін. Головна мета при цьому полягає в тому, щоб залучити потенційних опонентів на свій бік, не відводячи їм серйозної ролі у прийнятті рішень. Їхня роль має лише виглядати як участь, але насправді не бути такою. Апеляція до емоцій, спотворення інформації, перебільшення переваг та зменшення проблем – усе це маніпуляція. У короткостроковій перспективі маніпуляція є дешевим способом подолання опору. Однак, цим не слід зловживати, оскільки якщо за керівником закріпиться репутація маніпулятора, це може спричинити опір будь-яким майбутнім змінам, з якими буде пов'язаний цей керівник. Часті маніпуляції можуть зруйнувати довіру, від якої, наприклад, може залежати переконання.

3) *Переконання*. Щоб зрозуміти, як може змінитися саме ставлення до змін, необхідно зрозуміти процес переконання. У минулому експерти, такі як вчені, лікарі та юристи, вважалися переконливими. Але на рубежі століть до них почали ставитись з деяким скептицизмом і навіть підозрою у багатьох країнах. Привабливість також відіграє важливу роль у переконанні. Привабливих людей використовують у рекламі, щоб переконати споживачів купувати товари. Здібності теж важливі. Керівники, які вважаються здібними, заслуговують на довіру і добре справляються зі своєю роботою, матимуть перевагу, коли справа доходить до переконання інших. Невпевнених у собі людей із низькою самооцінкою легше переконати, ніж упевнених у собі людей з високою самооцінкою. Як вважають Макі та Ворт [12], люди, які займають крайні позиції, стійкіші до переконання. У той же час, людей у гарному настрої легше переконати. Тому керівники мають все це враховувати і повинні визнати, що люди по-різному схильні до переконання. Коли від керівників потрібно запровадити непопулярну політику на роботі, у них іноді виникає спокуса згадати лише позитивні аспекти змін. Але їхні співробітники можуть знати про деякі негативні аспекти змін. Тому керівники будуть переконливі-

шими, якщо визнають ці недоліки, але при цьому підкреслюватимуть переважання позитивних сторін змін.

Існують різні моделі переконання. Так, Кемпбелл Квік [9] пропонує модель переконання з високою/низькою деталізацією. Висока деталізація необхідна лише тоді, коли проблема дуже актуальна для людей, які, ймовірно, ретельно обміркують її. І тут з більшою ймовірністю візьмуть гору ретельно продумані аргументи, часто підкріплені статистикою. Коли проблема не розглядається як така, що має велике особисте значення, люди будуть більше переконані характеристиками тих, хто переконує, ніж змістом їх аргументів.

Наприклад, виходячи з їхнього досвіду, надійності, привабливості чи здібностей. Також існує так звана «семикрокова модель» переконання, яка широко використовується на практиці (рис. 1).

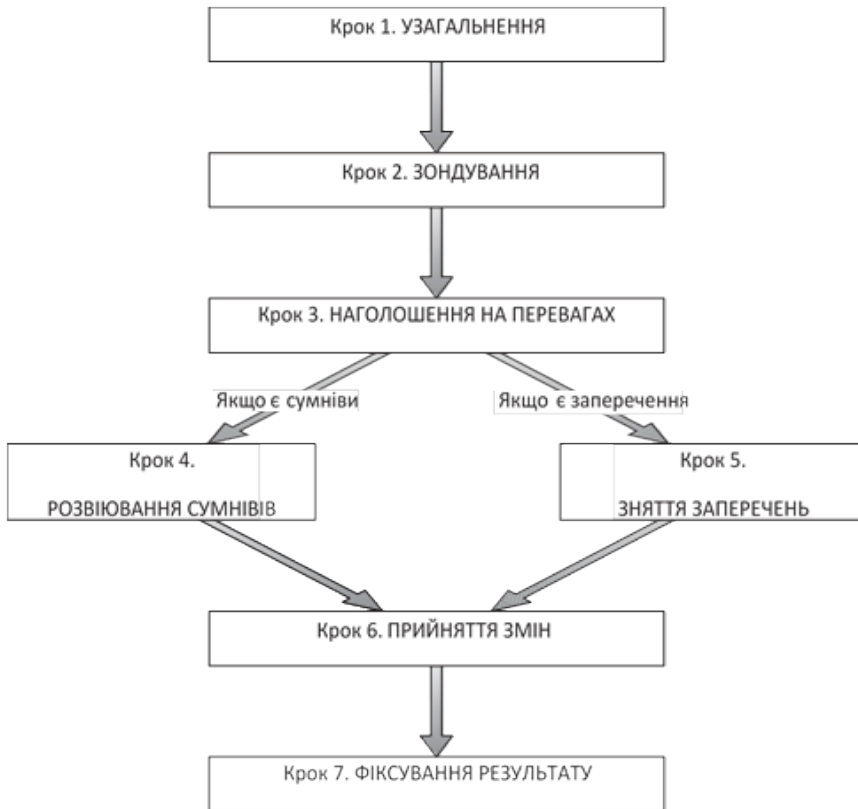


Рис. 1. Семикрокова модель переконання

Fig. 1. Seven-step model of persuasion

Як зазначено (рисунок 1), дана модель містить такі кроки:

**Крок 1: Узагальнення.** Перш ніж звернутися до того, як певна зміна може вплинути на людину, з якою ведеться розмова, слід у цілому розглянути, як інші суб'єкти приймають або навіть користуються змінами – інші відділи, інші організації, люди в новинах, люди, які загалом приймають потребу для змін. На цьому кроці доцільно отримати згоду із трьома-чотирма загальними

твердженнями про необхідність змін та необхідність того, щоб знайти хороші способи її реалізації.

*Крок 2: Зондування.* На цьому кроці слід задати відкриті запитання: «Чому?», «Як?», «Як щодо...?», «Отже, якщо я вас правильно розумію, ви думаєте... Це так?», «Отже, ви не думаєте, що...?». Відповіді слід слухати активно, даючи чіткі, невербальні вказівки на те, що вони слухаються уважно. На цьому кроці не слід висловлювати власну думку, адже тут необхідно зібрати якомога більше інформації про людину, яку необхідно переконати. Які її інтереси, мотиви, цінності? Як вона може отримати користь від зміни, яку їй збираються запропонувати? Які вигоди від змін вона може цінувати? Тобто на цьому кроці необхідно зондувати людей, щоб визначити, що для них важливо, відтак, що може змусити їх прийняти ідею змін.

*Крок 3: Наголошення на перевагах.* Коли підтверджено щонайменше три ідеї стосовно вигід, які запропонована зміна може дати іншій людині, слід наголосити, що саме пропоновані зміну є способом надання людині тих вигод, які вона цінуватиме. Якщо всі ці переваги змін будуть схвально прийняті людиною, то слід перейти безпосередньо до кроку 6. Якщо людина сумнівається, що запропонована зміна принесе певну користь, слід перейти до кроку 4 та розвіювати ці сумніви. Якщо людина висловлює заперечення щодо запропонованої зміни, слід перейти до кроку 5 і зняти заперечення.

*Крок 4: Розвіювання сумнівів.* Якщо виникають сумніви, то необхідно почати з визначення точного характеру сумнівів: «Отже, ви ще не впевнені, що ця зміна призведе до вигоди А?» Або: «Ви бачите, що ця зміна може дати вам Б і В, але ви ще остаточно не впевнені у цьому?». Зрозумівши сумніви, необхідно зустрітись з людиною ще раз, щоб узагальнити вигоди, наведені у попередній розмові, і навести нові докази та аргументи, що стосуються будь-яких сумнівів, підсумувавши: «І тому Ви бачите, що насправді отримаєте користь». Слід завжди намагатися зберегти презумпцію про те, що зміна буде впроваджена та що вона надасть корисний результат і буде цінною для людини, яку переконують. Якщо більше заперечень немає, можна переходити до кроку 6.

*Крок 5: Зняття заперечень.* Спочатку необхідно уточнити заперечення: «Отже, ви переживаєте, що відбудеться, коли зміна буде здійснена?» Якщо заперечення ґрунтується на помилковому враженні, помилковій передумові або дезінформації, слід виправити помилкове враження та знов підсумувати всі переваги, які з'являться після впровадження зміни, можливо, відразу перейшовши до кроку 6. Якщо заперечення обґрунтовано, не можна його просто відкинути. Як найпростіше можна показати і довести, що переваги є значно більшими за визнані недоліки, після чого перейти до кроку 6.

*Крок 6: Прийняття зміни.* На цьому кроці слід упевнитись у тому, що пропозиція про зміну була прийнята, і резюмувати вигоди, які отримає дана людина, якщо вона погодиться на зміну: «Отже, ми з'ясували, що коли зміна відбудеться, у вас буде А і ви отримаєте Б із потенціалом для В. Як ви думаєте, що нам робити далі? Який має бути наступний крок? Коли для нього буде підходящий час?»

*Крок 7: Фіксування результату.* Наприкінці розмови слід записати її час і місце. Необхідно написати короткий підсумок основних вигод внаслідок змін, з якими погодився співрозмовник, а також, що він/вона вбачає за наступні кроки з впровадження змін.



4) *Переговори.* Як відомо, переговори – це не переконання, а досягнення найкращої можливої угоди, коли вона має бути досягнута. Нездатність домовитись – це нездатність успішно вести переговори. Коли стейкхолдери, які мають значну владу (наприклад, профспілки чи політики), опираються змінам, переговори є особливо доречними. З іншого боку, роз'яснивши, що деякі речі не підлягають обговоренню, можна уникнути необхідності йти на поступки, які зводять нанівець бажаний ефект змін. Для ведення переговорного процесу можуть бути здійснені наступні сім кроків (рис. 2).

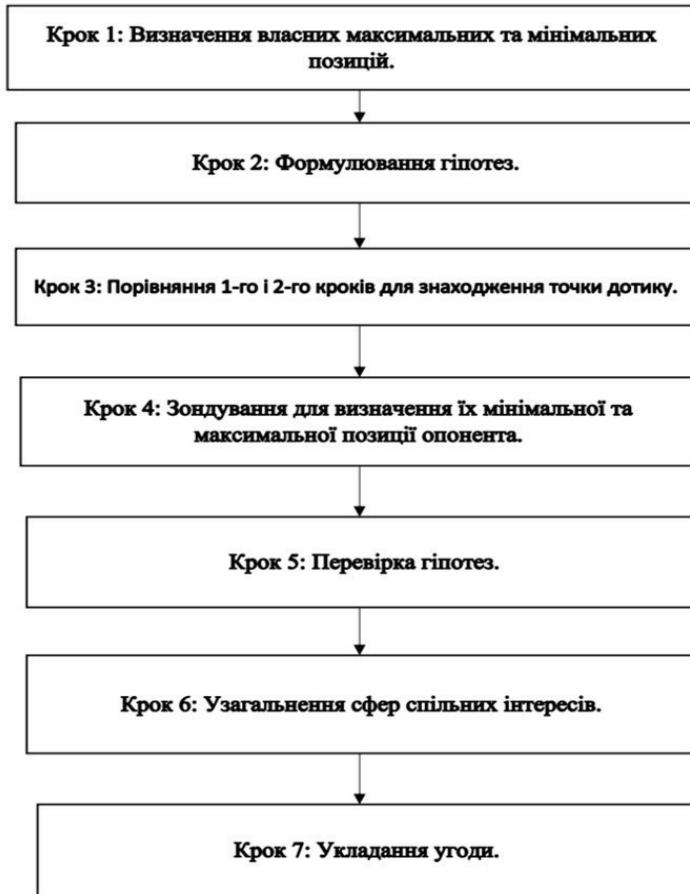


Рис. 2. Семикрокова модель ведення переговорного процесу

Fig. 2. Seven-step model of the negotiation process

Як зазначено на рис. 2, дана теоретична модель містить такі сім кроків:

*Крок 1: Визначення власних максимальних та мінімальних позицій.* Необхідно визначити максимум, на що можна сподіватися, і найменше, що можна було б прийняти.

*Крок 2: Формулювання гіпотез.* Необхідно висунути гіпотезу стосовно мінімальної та максимальної позиції опонента.

*Крок 3: Порівняння 1-го і 2-го кроків для знаходження точки дотику.* Якщо є збіги, тобто точки перетинання, то переговори можливі. Якщо таких точок немає, то переговори неможливі.

*Крок 4: Зондування для визначення їх мінімальної та максимальної позиції опонента.* Позицію опонента слід визначити, ставлячи запитання, бажано «відкриті», а не «закриті». Наприклад: «Що саме ви маєте на увазі, коли кажете, що (не) будете...?» або: «Як саме ви дійшли такого висновку?» Необхідно при цьому слідувати як за вербальними, так і за невербальними реакціями: рухами очей, положенням тіла, тоном голосу тощо. Якщо у переговорах беруть участь команди, слід робити перерви, щоб обмінятися думками з іншими членами команди. На цьому етапі необхідно намагатись отримати якомога більше інформації про «список побажань» іншої людини, розкриваючи при цьому якнайменше інформації про свої власні побажання. Не слід піддаватися спокусі порушити незручне мовчання, краще перерватися та подумати над додатковими питаннями. Якщо не вдається придумати, яке ще поставити запитання, можна узагальнювати ті, що вже пролунали. Якщо потрібно більше часу для узагальнень і обмірковування інформації, доцільно відкласти продовження переговорів. Бажання заощадити хвилини на переговорах може призвести до втрати днів або тижнів, якщо переговори зірвуться.

*Крок 5: Перевірка гіпотез.* Тут слід запропонувати гіпотетичні поступки у своїй позиції в обмін на поступки, які, як вважається, знаходяться в межах переговорного діапазону опонента. Наприклад: «Якби нам вдалося знайти спосіб змусити нашу команду погодитися на Д, чи може ваша команда погодитися на Ж?» Д та Ж можуть бути такими речами, як час, місце, розклад, гарантії, зобов'язання, умови, варіанти, навчання, підтримка тощо. Слід тримати свій розум відкритим для того, що може бути предметом переговорів. Необхідно думати креативно про те, чого опоненти можуть хотіти або потребувати, ще до того, як вони це зроблять. При цьому не можна робити односторонніх поступок: «Я впевнений, що ми можемо допомогти один одному, чи є ще щось, що ви хочете запропонувати?»

Таблиця 2

Можливе значення почутого

Table 2

Possible meaning of what was heard

Почуте	Можливе значення
Я не можу сказати, що мені подобається	Я згоден, але є ще одна річ...
Це набагато виходить за межі нашого ліміту.	Це може бути прийнятним, якщо ви чітко поясните, що ми матиме з цього.
Мені треба підготуватись, щоб обговорити це.	Ми можемо це обговорити, але не зараз.
Я ніколи відразу не обговорюю витрати.	Але якщо ви наполягаєте, то ви і почніть говорити про витрати.
Це не є нашою нормальною практикою.	Але я можу зробити виняток, якщо мене підштовхнути до цього.
Я не маю необхідних повноважень щодо...	Але я міг би їх отримати це, якщо мені це буде потрібно.
Ми не налаштовані на...	Ви будете мені винні, якщо я погоджуся зробити це.



*Крок 6: Узагальнення сфер спільних інтересів.* Тоді і тільки тоді, коли визначено ті речі, які обидві сторони готові давати і брати, можна запропонувати попередній словесний виклад того, що здається основою угоди. Все це слід уточнювати та повторювати завжди в усній формі, перш ніж будь-що буде зафіксовано на папері. Також слід створити відчуття очікуваної неминучості того, що угода буде доброю для всіх, що «це правильно», «це справує», «це справедливо», «це хороша ідея», «це хороша пропозиція» тощо, тому «давайте зробимо це». На цьому етапі фахівці радять «професійно» використовувати очі та вуха, щоб «зрозуміти» те, що сказане означає насправді.

*Крок 7: Укладання угоди.* На цьому, останньому, кроці необхідно підготувати письмовий підсумок того, що було узгоджено усно. Якщо переговори проводилися вміло, підписання повинно бути формальністю. Не слід вводити нових питань чи вимог. Взагалі, під час переговорів слід остерігатися відхилення від початкових цілей, щоб вони не стали більш вимогливими. Через це багато переговорів зривалися на самому останньому етапі.

5) *Делегування.* Керівники, які думають, що вони мають самі впроваджувати кожну зміну, швидше за все, будуть неефективними агентами змін. Один із способів змусити інших впроваджувати зміни та долати опір змінам – делегувати повноваження. Керівники делегують повноваження, коли вони навмисно дають підлеглим повноваження виконувати роботу, яку керівники могли б виконувати самі. Делегування вимагає ретельного обмірковування відповідальності, повноважень та підзвітності:

- відповідальності за завдання;
- повноважень, що дають право приймати рішення та вживати необхідних дій;
- підзвітності за прийняті рішення та ресурси, використані для виконання завдань.

Повноваження мають бути співставлені з відповідальністю. Наприклад, якщо на когось покладено відповідальність за вдосконалення нової системи оцінювання якості публічних послуг, але немає повноважень змінювати існуючі методи, то делеговане завдання навряд чи буде виконано.

Деякі керівники не хочуть делегувати повноваження, бо побоюються, що завдання не буде виконано належним чином і що зрештою саме вони будуть притягнуті до відповідальності за погану роботу. З іншого боку, деякі керівники побоюються, що завдання буде виконане дуже добре і що це призведе до того, що підлеглий отримає перевагу при просуванні по службі. Також делегування може відчуватись як вихід з-під контролю. Це може бути складним для керівників, яких приваблює управління тому, що їм подобається відчувати контроль. Зрештою, деяким керівникам важко делегувати завдання, які їм подобаються. Зі свого боку працівники можуть обуритись відчуттям, що їм доручають виконувати лише «брудну роботу». Але попри ці труднощі, є вагомі причини для делегування повноважень. Делегування дозволяє керівникам зосередитися на роботі, що потребує їхнього досвіду чи статусу. Добре делегування розширює можливості співробітників, воно може призвести до підвищення морального духу та підвищення продуктивності.

Делегування також може бути джерелом навчання та особистого розвитку. Воно може дозволити співробітникам продемонструвати, що вони готові до просування по службі. У керівників може бути більше часу для своєї роботи, і в той же час вони можуть бачити, як розвиваються їхні підлегли.

У тих випадках, коли працівники не хочуть брати на себе додаткову відповідальність, може знадобитися фасилітація.

б) *Фасилітація*. Такий підхід є найбільш корисним, коли люди чинять опір змінам через те, що вони чогось бояться або надмірно тривожні з приводу змін. Стрес, викликаний змінами, посилюється для деяких людей, коли вони почуваються «безпорадними», тобто перебувають у владі подій, які вони не можуть контролювати. Іноді таке почуття полегшується, коли вони відчувають, що беруть участь у змінах. Також часто можна подолати опір змінам, пропонуючи підтримку працівників у формі вислуховування, консультування та інших подібних процедур. Для фасилітації можна найняти спеціальних незалежних консультантів за місцем роботи. Вони надають підтримку персоналу, який відчуває труднощі з новими структурами або страждає від «втоми від змін» або «вигорання» (рис. 3).

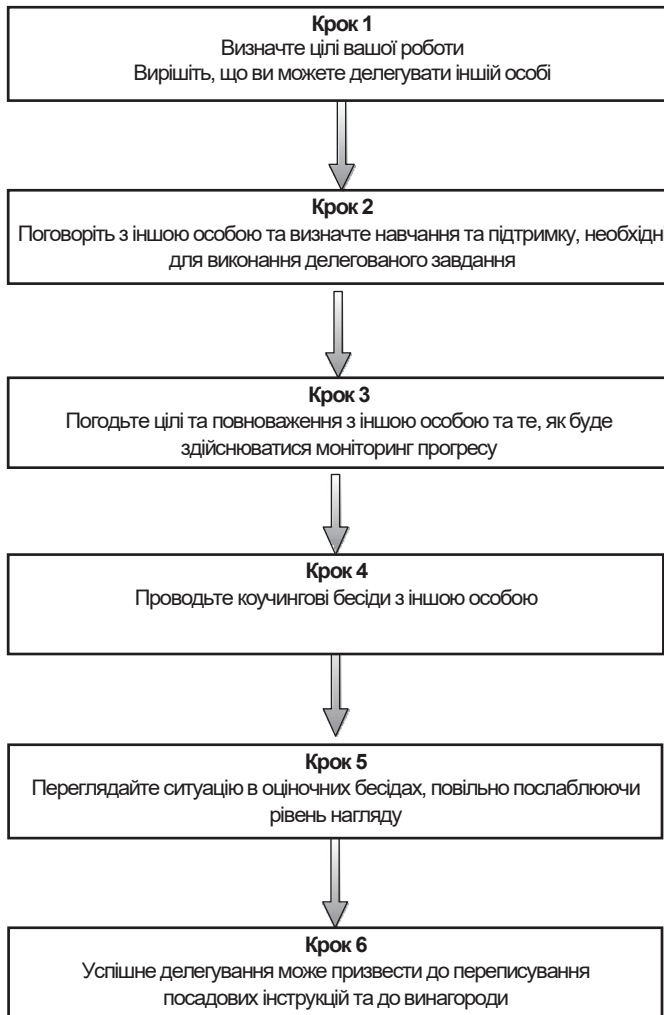


Рис. 3. Реалізація підходу делегування

Fig. 3. Implementation of the delegation approach

Цей підхід може бути дорогим, але також може бути дорогим відшкодування збитків, що присуджуються судами співробітникам, які, як вважається, постраждали внаслідок відсутності належної турботи з боку роботодавців. Якщо часу, грошей та терпіння, необхідних для надання кваліфікованої консультаційної підтримки, не передбачається, її не слід пропонувати. Погана комунікація у даному випадку може лише зашкодити.

7) *Участь*. Буханан і Бодді припустили, що якщо запитати будь-яку групу керівників, що вони вважають попередніми умовами для ефективних змін в організації, то неодмінно спливуть такі терміни, як «причетність», «власність», «комунікація», «прихильність», «довіра» та «участь» [8]. Петігрю [13] назвав підхід участі підходом «правди, довіри, любові та співробітництва» до організаційних змін.

Незважаючи на позитивні аспекти підходу участі, практика показала, що, по-перше, існують обмеження процесів участі як у державних, так і приватних організаціях; по-друге, деякі науковці вважають, що участь може бути недоречною, коли, наприклад, в організації існує широка згода стосовно необхідності змін або коли керівництво може впровадити зміни без особливого опору. У таких випадках консультації витрачають час. І навпаки, коли існує мало шансів домовитися із працівниками про прийняття зміни, використання консультацій знову може бути недоречним. Там, де опір непримиренний, запрошення до участі серйозно ризикує зірвати весь процес впровадження змін. Після низки проведених досліджень Чайлд дійшов висновку, що неможливо сподіватися на консенсус у великих бюрократичних структурах [10]. А австралійські дослідники Данфі і Стейс [11] виявили, що там, де були потрібні швидкі зміни, примусовий підхід виявився більш ефективними, ніж підхід участі.

Уявлення про те, що люди повинні брати участь у змінах, що впливають на їхнє життя, відображає західні політичні, соціальні та релігійні цінності, такі як свобода вибору та особиста свобода. Такі цінності є універсальними. У той же час, зміни порушують питання, які кидають виклик особистим цінностям та етичним нормам. Зміни безпосередньо впливають на життя, засоби для існування та благополуччя людей. Партисипативний підхід з логікою встановлення відповідальності за зміни, що лежить в його основі, ставить в основу необхідність бути чутливим до різних зацікавлених сторін. Працівники можуть чинити опір змінам, які відповідають їхнім інтересам, особливо якщо вони цього не розуміють. Вони можуть чинити опір цьому просто тому, що їм не подобається, коли їм вказують, що робити. Вони можуть чинити опір тому, що їм не подобається відсутність контролю над своїм життям. Це почуття тісно пов'язане зі стресом. Тому залучення працівників до змін може допомогти зменшити накопичення стресу, а використання швидких і відповідних комунікативних процесів може допомогти, в першу чергу, уникнути накопичення опору і, можливо, дозволить розглядати зміни як «навчальний досвід».

8) *Навчання*. Навчання також є важливою частиною змін. Навчання усуває розрив між «управлінням змінами та зміною керівників». Деякі організації досить часто використовують навчальні семінари для внесення змін. Наприклад, коли електроенергетика у Великій Британії була приватизована, для співробітників цієї галузі проводили семінари з політики, економіки та технологій, щоб допомогти їм зрозуміти, чому електроенергетиці необхідно змінитися. При управлінні якістю вивчення того, чому щось не працює,

а потім вжиття заходів щодо його покращення автоматично призводить до змін. Для ефективних керівників зміни – це нормальний результат навчання, а навчання – нормальний наслідок змін. В ідеалі, всі зміни повинні бути до-свідом навчання. Крім розвитку нового розуміння, навчання на основі змін може дозволити співробітникам набути нових та застосовних навичок, які вони зможуть використовувати для реалізації інших змін. Визначивши навички, які потрібні співробітникам для ефективної роботи в ситуаціях, що змінюються, менеджери можуть зменшити опір новим методам роботи. Через це у 1990-ті роки широко обговорювалася ідея розвитку «навчальних організацій» як засобу подолання опору змін. Однак, як виявилось на практиці, легше казати про створення такої організації, ніж реально її створити.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Для успішних змін, які спрямовані на підвищення якості публічних послуг, необхідною є зміна ідей про зміни. Зміна ідей про зміни означає зміну того, як працівники організацій, що надають публічні послуги, думають про своє професійне середовище. Але, на наш погляд, не існує одного «правильного» способу мислення, може бути стільки поглядів на світ, скільки людей, які переглядають його. Хтось може охарактеризувати таке наше припущення як постмодерністське: немає одного «кращого шляху», є лише різні ідеї про те, як краще зрозуміти світ, що змінюється. Таке трактування може допомогти пояснити, чому деякі керівники надають перевагу раціональному підходу до впровадження змін, а інші керівники віддають перевагу експериментальним підходам до впровадження змін.

Публічну організацію можна розглядати як певну умовну конструкцію, створену у свідомості як мінімум трьох груп: людей, які працюють у організації; людей, що належать до суспільства, в якому діє організація; керівників, які прагнуть отримувати певні вигоди (матеріальні та нематеріальні) за управління організацією. Кожний з цих людей начебто проектує на екран свого зовнішнього світу образ, заснований на їхньому внутрішньому роздумі про події зовнішнього світу (у нашому випадку про публічну організацію). Коли безліч таких образів проектується різними людьми на той самий екран зовнішнього світу і вони приблизно збігаються, то може виникнути якась узгоджена картина реальності стосовно організації. Якщо ж серед проектів образів мало збігів, то колективна картина організації є нечіткою і несфокусованою. Це може пояснити проблеми управління змінами усередині даної організації.

Саме тому представлений у статті теоретичний комунікативний підхід до змін наголошує на важливості зв'язку мислення внутрішнього світу з діями, які можуть бути здійснені у зовнішньому світі для впровадження необхідних змін. Навички мислення, необхідні для формулювання змін, невіддільні від соціальних навичок, необхідних для їх реалізації. Здійснюючи комунікації, люди можуть не лише змінити свій зовнішній світ, вони також можуть змінити своє власне мислення, і коли їх «мислення змінюється, вони змінюються» [7], відтак можуть змінювати навколишнє середовище, насамперед, ближнє, до якого відносяться публічні організації, у яких вони працюють. Саме це і є головною ідеєю комунікативного підходу до змін, який нами пропонується використовувати для підвищення якості публічних послуг і удосконалення процесу їхнього надання.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. Т. 32(71). № 6 (3). С. 112–119.
2. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків : Вид-во ХарПІ УАДУ "Магістр". 2003. 236 с.
3. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_2_4)
4. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
5. Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Мазник, Т. В. Березянко, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Ю. М. Гринюк, О. І. Драган, О. М. Олійниченко ; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 290 с.
6. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
7. Antonio de Mello S. J. *The Sadhana – A Way to Truth*. Diaz Del Rio. 1985.
8. Buchanan D., Boddie D. *The Expertise of the Change Agent*. Public Performance and Backstage Activity. Prentice Hall. 1993.
9. Campbell Quick J. *Organisation Behaviour. The Essentials*. West Publishing Company. 1996.
10. Child L. *Organizations – A Guide to Problems and Practice*. Harper & Row. 1994.
11. Dunphy D. C., Stace D. A. *Under New Management*. Australian Organisations in Transition. McGraw-Hill. Sydney. 1990.
12. Mackie D. M., Worth L. T. Processing Deficits and the Mediation of Positive Affect in Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989. no. 57. P. 27–40.
13. Pettigrew A. (Ed.) *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell. 1987.
14. Pollitt C. *The New Managerialism in the Public Services: the Anglo-American Experience*. Basil Blackwell. 1993.
15. Ranson S., Stewart J. *Management for the Public Domain. Enabling the Learning Society*. Macmillan. 1994. 246 p.
16. Schroder H. M. *Managerial Competence: the Key to Excellence*. Kendall/Hunt. 1989.
17. Sloman J. *Economics. Harvester Wheatsheaf*. 1991. P. 408.
18. Starkey K. *How Organisations Learn*. ITP Business Press. 1996. P. 2.
19. Tomkins C. R. *Achieving Economy, Efficiency and Effectiveness in the Public Sector*. Kegan Paul. 1987.
20. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organisation*. Macmillan. 1964.
21. Zifcack, S. *New Managerialism. Administrative Reform in Whitehall and Canberra*. Oxford University Press. 1994. P. 172 .

Стаття надійшла до редакції 29.07.2023 р.

Стаття рекомендована до друку 02.09.2023 р.

**Krasnykov Y. V.,**  
Candidate of Science in Public Administration,  
Deputy Chief of the 155th Military Representation of the Ministry of Defense of Ukraine,  
Kharkiv, Ukraine  
e-mail: [krasnykov\\_evgen@ukr.net](mailto:krasnykov_evgen@ukr.net) <https://orcid.org/0009-0008-6137-9401>

## COMMUNICATIVE APPROACHES TO SUPPORT DESIRED ORGANIZATIONAL CHANGES IN QUALITY OF PUBLIC SERVICES

**Abstract.** The paper actualizes the issue of the use by the leaders of public organizations of communicative approaches to the implementation of organizational changes and overcoming resistance to improve the quality of public services. The aim of this paper is to investigate the development and promotion of communicative approaches to organizational changes aimed at improving the quality of public services and effectively countering resistance from public organization leaders to these changes

To enhance public service quality and overcome organizational resistance to change, altering perspectives on change is essential. This means shifting how employees view their professional environment. There's no one-size-fits-all approach; multiple viewpoints coexist regarding understanding a changing world. This explains why some leaders prefer a rational change approach while others opt for experimentation.

The article introduces a communicative approach that stresses the importance of linking internal thought processes to external actions for implementing necessary changes. Thinking skills essential for change formulation are inseparable from social skills needed for execution. Through communication, individuals can change their external environment and their own thinking. This, in turn, can impact public organizations and improve service quality.

The author substantiates that the use of these methods of working with personnel allows to increase in the level of readiness of heads of public organizations at the individual and group levels, to reduce resistance, and to increase the level of efficiency of implementation of organizational changes to improve the quality of public services.

**Keywords:** *communicative approach, resistance to change, public services, organizational changes, change management, quality of public services.*

## REFERENCES

1. Baranetska, A. (2021). Information and communication management: crisis practices. *Scientific notes of the Tauride National University named after V.I. Vernadsky, tom 32 (71), no. 6 (3), 112–119* [in Ukrainian].
2. Dzyundzyuk, V.B. (2003). Efficiency of public organizations: monogroup. Kharkiv : Publishing house of HarRI UADU "Master" [in Ukrainian].
3. Dzyana, G.O., Dzyaniy, R.B. (2022). Management of communications in conditions of crises. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law, vol. 2, 13–21*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_2_4) [in Ukrainian]
4. Dreshpak, V.M. (2015). Communications in Public Administration: Teaching Staff. Dnipropetropovsk: DRIDA NAPA [in Ukrainian].
5. Maznik, L.V., Berezyanko, T.V., Bezpalko, A.V., Berger, A.D., Grinyuk, Yu.M., Dragan, A.I., Oleinichenko, A.N., Maznik L.V. (2019). Economic and mathematical methods and models in the field of personnel management. Kyiv: Department [in Ukrainian].
6. Ovsyanyuk-Berdadina, O.F., Ostroverkhov, V.M. (2023). Change management: tutorial. Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].
7. Antonio de Mello, S.J. (1985). *The Sadhanna – A Way to Truth*. Diaz Del Rio.
8. Buchanan, D., Boddy, D. (1993). *The Expertise of the Change Agent*. Public Performance and Backstage Activity. Prentice Hall.
9. Campbell Quick, J. (1996). *Organisation Behaviour. The Essentials*. West Publishing Company.
10. Child, L. (1994). *Organizations – A Guide to Problems and Practice*. Harper & Row.
11. Dunphy, D.C., Stace, D.A. (1990). *Under New Management*. Australian Organisations in Transition. McGraw-Hill. Sydney.



12. Mackie, D.M., Worth, L.T. (1989). Processing Deficits and the Mediation of Positive Affect in Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, no. 57, 27–40.
13. Pettigrew, A. (Ed.) (1987). *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell.
14. Pollitt, C. (1993). *The New Managerialism in the Public Services: the Anglo-American Experience*. Basil Blackwell.
15. Ranson, S., Stewart, J. (1994). *Management for the Public Domain. Enabling the Learning Society*. Macmillan.
16. Schroder, H.M. (1989). *Managerial Competence: the Key to Excellence*. Kendall/Hunt.
17. Sloman, J. (1991). Economics. *Harvester Wheatsheaf*, 408.
18. Starkey, K. (1996). *How Organisations Learn*. ITP Business Press, 2.
19. Tomkins, C.R. (1987). *Achieving Economy, Efficiency and Effectiveness in the Public Sector*. Kegan Paul.
20. Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organisation*. Macmillan.
21. Zifcack, S. (1994). *New Managerialism. Administrative Reform in Whitehall and Canberra*. Oxford University Press, 172.

*The article was received by the editors 29.07.2023.*

*The article is recommended for printing 02.09.2023.*