

УДК 351:005.591.6:364.044

<https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.04>

Олена ВОЛЬСЬКА,
професор кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
доктор наук з державного управління, професор
ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-5047-4579>
(© Вольська О., 2026)

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ
В КОНТЕКСТІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ**

У статті досліджено особливості управління змінами в органах публічної влади в умовах сучасних суспільних трансформацій та їх вплив на якість життя населення в контексті людиноцентричного врядування. Актуальність теми зумовлено потребою підвищення ефективності публічного управління в умовах цифровізації, децентралізації, воєнних викликів, зростання суспільних очікувань та потреби у формуванні стійких інституцій, здатних забезпечувати якісні публічні послуги й високий рівень суспільної довіри. Установлено, що традиційна бюрократична модель управління втрачає адаптивність до сучасних викликів, що зумовлює потребу переходу до сервісно-орієнтованої та людиноцентричної моделі врядування.

Метою статті є дослідження ключових напрямів управління змінами в органах публічної влади та визначення їх впливу на якість життя населення в умовах реалізації людиноцентричного врядування. Методологічну основу

дослідження становлять системний, структурно-функціональний, порівняльний, інституційний та аналітичний методи, що дозволили комплексно оцінити сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління.

У результаті дослідження обґрунтовано, що ефективне управління змінами не обмежується впровадженням окремих реформ чи цифрових інструментів, а передбачає комплексну інституційну трансформацію, яка охоплює стратегічне управління, професійне лідерство, розвиток організаційної культури, кадрову політику, цифровізацію, громадську участь та результат-орієнтовані механізми оцінювання. Особливої уваги надано проблемі формалізації реформ, коли стратегічні документи, механізми участі та цифрові інструменти існують переважно на нормативному рівні, проте не забезпечують реального управлінського ефекту.

Наукова новизна нашого дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між ефективністю управління змінами в публічному управлінні та підвищенням якості життя населення через призму людиноцентричного врядування, а також у визначенні ключових інституційних чинників, що забезпечують результативність трансформаційних процесів у системі органів публічної влади.

Ключові слова: публічне управління, управління змінами, людиноцентричне врядування, якість життя населення, органи публічної влади, цифровізація, організаційна культура, стратегічне управління, громадська участь.

Olena VOLSKA,

Professor of the Department of Public Administration

and Local Self-Government,

Kherson National Technical University,

Khmelnyskyi, Ukraine

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-5047-4579>

**CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES AND ITS
IMPACT ON THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION
IN THE CONTEXT OF HUMAN-CENTERED GOVERNANCE**

The article examines the specific features of change management in public authorities under conditions of contemporary societal transformations and its impact on the quality of life of the population within the framework of human-centered governance. The relevance of the topic is determined by the need to enhance the effectiveness of public administration in the context of digitalization, decentralization, wartime challenges, growing public expectations, and the necessity to develop resilient institutions capable of ensuring high-quality public services and a high level of public trust. It has been established that the traditional bureaucratic model of governance is losing its adaptability to contemporary challenges, which necessitates a transition toward a service-oriented and human-centered model of governance.

The purpose of the article is to investigate the key directions of change management in public authorities and to determine their impact on the quality of life of the population under conditions of implementing human-centered governance. The methodological basis of the study includes systemic, structural-functional, comparative, institutional, and analytical methods, which made it possible to comprehensively assess contemporary transformational processes in the field of public administration.

As a result of the study, it is substantiated that effective change management is not limited to the implementation of individual reforms or digital tools, but rather presupposes a comprehensive institutional transformation encompassing strategic management, professional leadership, the development of organizational culture, personnel policy, digitalization, public participation, and result-oriented evaluation mechanisms. Particular attention is devoted to the problem of the formalization of

reforms, when strategic documents, participation mechanisms, and digital instruments exist primarily at the normative level but fail to ensure a real managerial effect.

The scientific novelty of the study lies in substantiating the interconnection between the effectiveness of change management in public administration and the improvement of the population's quality of life through the prism of human-centered governance, as well as in identifying the key institutional factors that ensure the effectiveness of transformational processes within the system of public authorities.

Keywords: *public administration, change management, human-centered governance, quality of life of the population, public authorities, digitalization, organizational culture, strategic management, public participation.*

Постановка проблеми. Сучасні органи публічної влади функціонують в умовах неперервних соціальних, економічних, політичних і технологічних трансформацій, що потребує суттєвого оновлення управлінських підходів, організаційних структур та механізмів взаємодії з громадянами. Цифровізація, децентралізація, воєнні виклики, міграційні процеси, зростання суспільних очікувань та потреба забезпечення сталого розвитку територій значно ускладнюють систему публічного управління та формують потребу у нових управлінських парадигмах. Традиційні бюрократичні моделі управління, засновані на жорстких ієрархічних структурах, надмірному регламентуванні та адміністративному домінуванні, дедалі частіше демонструють низьку адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища. За таких умов система публічного управління втрачає гнучкість, оперативність реагування та клієнтоорієнтованість, що негативно впливає на якість публічних послуг і рівень довіри населення до державних інститутів. При цьому, якість життя населення нині дедалі більше залежить не лише від економічних показників чи соціальних гарантій, а й від ефективності функціонування органів влади, доступності адміністративних послуг, прозорості ухвалення рішень, рівня довіри до влади та здатності системи управління оперативно реагувати на потреби суспільства.

Саме тому управління змінами в органах публічної влади стає одним із ключових чинників забезпечення сталого суспільного розвитку.

Людиноцентричний підхід, що ставить у центр управлінських процесів людину, її потреби, очікування та якість життя, набуває особливого значення в сучасній теорії та практиці публічного управління. Цей підхід передбачає перехід від адміністративного домінування до сервісно-орієнтованого врядування, де публічні інститути функціонують як механізми створення суспільної цінності, а не лише як інструменти контролю. Водночас впровадження управління змінами в публічному секторі стикається з численними інституційними бар'єрами: опором змінам, недостатньою підготовленістю персоналу, дефіцитом лідерства, формалізацією реформ, слабким стратегічним плануванням, фрагментарністю цифрової трансформації та низьким рівнем громадської участі. У результаті реформи часто залишаються декларативними та не забезпечують стійкого поліпшення управлінських результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відомо, проблематика управління змінами у сфері публічного управління посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях. Класичні підходи до державного управління значною мірою ґрунтувалися на бюрократичній моделі, концептуалізованій М. Вебером, де ієрархія, формалізація та раціонально-правова легітимність розглядалися як основа адміністративної ефективності. Проте в умовах динамічних суспільних трансформацій така модель дедалі частіше демонструє суттєві обмеження [1].

Концепція нового публічного менеджменту змістила акцент на ефективність, результативність, управлінську гнучкість та сервісну орієнтацію. Дальший розвиток отримала парадигма нового публічного врядування, що акцентує увагу на співпраці, мережевій взаємодії, громадській участі та формуванні публічної цінності [2]. Сучасна концепція людиноцентричного врядування розвиває ці підходи, ставлячи в центр управління добробут людини та якість життя населення.

Д. Коттер обґрунтовує, що успішне управління змінами передбачає формування відчуття потреби змін, створення коаліції підтримки, стратегічного бачення, комунікації, залучення персоналу та інституційного закріплення реформ [3]. Його модель залишається надзвичайно актуальною для трансформацій у публічному секторі, особливо в умовах високої організаційної інерції. П. Друкер та К. Арджиріс наголошували, що реформи не можуть бути ефективними без організаційного навчання, розвитку персоналу та лідерства. У публічному секторі це означає, що інституційна трансформація має супроводжуватися зміною управлінської культури та професійних компетентностей [4, 5].

Важливий внесок у розвиток теорії управління змінами у публічному секторі зробили Б. Кайперс, М. Гігс, В. Кікерт, Л. Туммерс та інші дослідники, які довели, що управління змінами у публічних організаціях має значно складніший характер, ніж у приватному секторі, через вплив політичного середовища, правового регулювання, множинності стейкхолдерів та високого рівня бюрократизації. Автори наголошують, що зміни в публічних організаціях потрібно аналізувати через п'ять взаємопов'язаних чинників: контекст, зміст, процес, результати та лідерство змін [6]. Особливої уваги дослідники надають проблемі недостатньої деталізації саме процесів реалізації змін. Більшість наукових праць зосереджується на описі реформ, нормативних змін або структурних перетворень, проте недостатньо пояснює, як саме відбувається впровадження змін всередині організацій. Автори наголошують, що ефективність реформ залежить не лише від змісту самих змін, а й від якості управлінського лідерства, внутрішньої комунікації, подолання опору персоналу та організаційної культури. У дослідженні також наголошується, що однією із найбільших проблем управління змінами в публічному секторі є домінування формально-планового підходу до реформ, коли зміни здійснюються «згори донизу» як адміністративні рішення, без достатнього врахування внутрішніх організаційних процесів та поведінкових реакцій персоналу. Саме тому автори

пропонують поєднувати інституціональний підхід із класичними моделями управління змінами, що дозволяє враховувати як зовнішній політичний контекст, так і внутрішні механізми адаптації організацій до реформ.

В українському контексті дослідження дедалі частіше зосереджуються на цифровому врядуванні, децентралізації, реформі адміністративних послуг та інституційній модернізації [7]. Однак практична реалізація управління змінами залишається ускладненою через фрагментарність реформ, надмірну формалізацію, слабе стратегічне лідерство та недостатню інтеграцію принципів людиноцентричного врядування. Саме тому сучасні наукові пошуки дедалі більше спрямовано на формування комплексної моделі управління змінами, орієнтованої не лише на адміністративну ефективність, а насамперед на підвищення якості життя населення. У центрі такої моделі перебуває людина як основний бенефіціар публічного управління, а результативність діяльності органів влади оцінюється не лише за показниками внутрішньої організаційної ефективності, а й за рівнем доступності публічних послуг, соціальної безпеки, довіри до інституцій та загального суспільного добробуту. Це зумовлює потребу переосмислення традиційних управлінських підходів і переходу до людиноцентричного врядування, де пріоритетом стає не контроль, а сервіс, не формальне виконання процедур, а досягнення реального соціального результату.

Мета статті. Метою статті є виявлення ключових напрямів управління змінами в органах публічної влади в умовах сучасних трансформацій та обґрунтування ролі людиноцентричного підходу в підвищенні якості життя населення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних складних умовах суспільних трансформацій, воєнних викликів та зростання соціальних очікувань ключовим чинником підвищення якості життя населення стає людиноцентричне врядування, оскільки орієнтація публічної влади на потреби людини, доступність послуг і рівень інституційної довіри визначає реальну ефективність публічного управління. Людиноцентричне врядування передбачає відкритість, прозорість,

підзвітність та постійний діалог між владою і суспільством. Громадянин у цій системі постає не об'єктом адміністративного впливу, а активним учасником управлінських процесів, партнером у формуванні публічної політики та оцінюванні результатів діяльності органів влади [8]. Саме така модель сприяє зниженню соціального напруження, підвищенню легітимності управлінських рішень та формуванню стійкої інституційної довіри.

Попри масштабні реформи у сфері публічного управління, процеси децентралізації та активне впровадження цифрових технологій, сучасна система державного управління все ще характеризується наявністю численних організаційних, функціональних та інституційних дисбалансів, що негативно впливають на її результативність й обмежують можливості підвищення якості життя населення. Серед найбільш поширених проблем варто виокремити надмірну зарегульованість адміністративних процедур, формальний характер багатьох управлінських рішень, недостатній розвиток стратегічного планування, слабку систему внутрішньої комунікації, низький рівень мотивації працівників, дефіцит професійного управлінського лідерства, неповну цифрову інтеграцію та недостатню залученість громадян до процесів формування й реалізації публічної політики. Сукупно ці чинники свідчать про об'єктивну потребу в системному управлінні змінами в органах публічної влади.

У цьому контексті управління змінами доцільно розглядати не як сукупність окремих адміністративних нововведень чи локальних реформ, а як цілісний процес глибокого інституційного оновлення, спрямований на трансформацію управлінської культури, підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри між владою і суспільством [9]. Саме спроможність органів публічної влади адаптуватися до нових соціальних викликів, своєчасно реагувати на запити громадян та забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу визначає рівень ефективності сучасного публічного управління.

За таких умов особливої уваги потребує визначення тих управлінських процесів і сфер діяльності органів влади, які найбільшою мірою потребують

модернізації, оскільки саме їх трансформація створює передумови для переходу від традиційної бюрократичної системи до сучасної сервісно-орієнтованої та людиноцентричної моделі врядування.

Однією з найбільш тривалих і системних проблем у сфері публічного управління залишається надмірна ускладненість адміністративних процедур значної кількості документів, проходження багатоетапних погоджень та повторення однакових дій у різних установах. Така організація процесів створює додаткове навантаження як для громадян, так і для працівників органів влади, знижуючи загальну ефективність управлінської системи. Водночас навіть у розвинених європейських країнах частково зберігаються елементи паперового документообігу, проте завдяки високому рівню цифровізації, уніфікації процедур та оптимізації внутрішніх процесів у багатьох муніципалітетах функціонують компактні адміністративні структури, що демонструють високу результативність при відносно невеликій чисельності персоналу.

Разом із тим сучасна практика публічного управління свідчить, що проблема ефективності не визначається кількістю персоналу чи рівнем формалізації процедур, а передусім якістю управлінських рішень, рівнем розвитку організаційної культури та здатністю інституцій до адаптації. Наукові дослідження підтверджують, що впровадження змін саме по собі не гарантує поліпшення результатів діяльності. Зокрема, результати сучасних наукових досліджень [2-9] засвідчують, що управління змінами не завжди має прямий статистично значущий вплив на якість публічних послуг, однак здійснює вагомий опосередкований вплив через організаційну культуру, що постає ключовим медіатором цього процесу. Це означає, що без формування конструктивного внутрішнього середовища навіть добре сплановані реформи не забезпечують реального підвищення якості публічних послуг.

Суттєвою проблемою залишається також розрив між суспільним сприйняттям діяльності органів влади та реальним змістом їх функціонального

навантаження. На місцевому рівні громадяни часто асоціюють діяльність органів влади винятково з видимими інфраструктурними питаннями, такими як ремонт доріг, благоустрій територій, організація святкових заходів. Натомість складні управлінські, нормативні, стратегічні та регуляторні функції залишаються поза суспільною увагою.

У реальності на місцеві органи влади покладається широкий спектр завдань: земельно-кадастрове адміністрування, видача дозволів на будівництво, адміністрування місцевих податків, формування стратегій розвитку територій, супровід інвестиційних проєктів, реалізація соціальної політики, координація міжвідомчої взаємодії та навіть виконання окремих нотаріальних функцій. Саме цей розрив між реальною управлінською діяльністю та суспільним сприйняттям формує поширену настанову про неефективність влади. Відсутність системної комунікації, прозорості звітності та механізмів зворотного зв'язку посилює недовіру населення та формує негативні стереотипи щодо публічного сектору.

Саме тому управління змінами повинно охоплювати не лише внутрішню оптимізацію процесів, а й розвиток інституційної комунікації, спрямованої на формування адекватного розуміння функцій, результатів та обмежень діяльності органів влади. У цьому контексті особливого значення набуває саме людиноцентричне врядування, що ставить у центр управлінських процесів не саму адміністративну систему, а людину, її потреби, очікування та якість життя.

Окремого значення в системі управління змінами набуває проблема пошуку балансу між регуляторною функцією держави та сервісною орієнтацією публічного управління. Органи влади повинні одночасно забезпечувати дотримання законодавства, захист суспільних інтересів, екологічну безпеку, містобудівний порядок та соціальну справедливість. Саме тому навіть питання, пов'язані з приватною власністю, такі як будівництво, реконструкція, вирубка дерев чи зміна функціонального призначення об'єктів, часто потребують офіційних дозволів, погоджень та проходження багаторівневих адміністративних процедур.

Подібні процедури нерідко сприймаються громадянами як надмірна бюрократія, хоча їх функціональне призначення полягає в запобіганні правових конфліктів, порушень екологічного балансу, містобудівних ризиків та захисті прав третіх осіб. Таким чином, регуляторна функція держави має не каральний, а превентивний характер. Показовим прикладом є екологічна політика щодо видалення зелених насаджень, коли дозвіл на вирубку дерева на приватній території може надаватися лише за умови обов'язкової компенсаційної висадки нового дерева. Такий підхід поєднує адміністративний контроль із принципами сталого розвитку та формує відповідальне ставлення громадян до довкілля.

Зазначимо, що навіть юридично та екологічно обґрунтовані вимоги за відсутності прозорих процедур, цифрових сервісів, чітко визначених строків розгляду звернень та консультативної підтримки сприймаються населенням як адміністративний тиск. Саме тому управління змінами має бути спрямоване не на скасування регуляторних механізмів, а на їх оптимізацію відповідних процедур, розвиток електронних адміністративних послуг, автоматизацію міжвідомчого документообігу та стандартизацію процедур.

Одним із ключових напрямів сучасного управління змінами в системі публічної влади є цифрова трансформація, що нині виходить далеко за межі простого технічного оновлення адміністративних процедур. Цифровізація поступово перетворюється на стратегічний інструмент формування нової управлінської культури, змінюючи саму модель взаємодії між державою та громадянином. Традиційна система, що асоціювалася з чергами, паперовими довідками, складними бюрократичними процедурами та тривалим очікуванням, поступово трансформується у формат швидкого, дистанційного, прозорого та більш доступного отримання публічних послуг.

В Україні вагомі результати у цьому напрямі пов'язані з розвитком цифрової платформи Дія, функціонуванням електронних реєстрів, розширенням онлайн-сервісів та впровадженням механізмів дистанційної комунікації з органами влади. Використання таких інструментів дозволяє суттєво скоротити

часові витрати громадян, зменшити потребу особистого контакту з посадовими особами, знизити корупційні ризики та зробити адміністративні послуги більш доступними. Сучасні наукові дослідження також підтверджують, що цифровізація сприяє підвищенню якості публічних послуг завдяки більш оперативному обробленню значних масивів інформації, поліпшенню управлінських рішень та зростанню загальної ефективності сервісної діяльності.

Водночас процес цифрової трансформації в Україні залишається нерівномірним і не завжди має системний характер. У практиці публічного управління досі часто спостерігається паралельне функціонування електронних і традиційних паперових процедур, що значно знижує результативність реформ і створює додаткові труднощі для громадян. Особливо відчутною ця проблема є на місцевому рівні, де недостатньо розвинена цифрова інфраструктура, обмежені технічні ресурси та дефіцит цифрових компетентностей працівників суттєво уповільнюють процес модернізації.

Дослідники наголошують, що ефективне використання сучасних цифрових технологій у публічному секторі неможливе без належного рівня професійної підготовки персоналу [11]. Саме цифрові компетентності працівників, їхня готовність до освоєння нових інструментів та здатність адаптуватися до змін визначають реальний рівень успішності цифрових реформ. За відсутності таких компетентностей навіть найсучасніші технологічні рішення не забезпечують очікуваного підвищення якості публічних послуг.

Ще більш глибокою проблемою залишається інституційна культура. Значна частина суспільства продовжує сприймати органи влади не як сервісні структури, а як контрольні та каральні інституції. Подібна модель сприйняття формувалася десятиліттями та продовжує негативно впливати на рівень довіри до публічних інститутів. Саме тому цифровізація не може розглядатися винятково як технічний процес. Вона повинна супроводжуватися зміною управлінської культури, переорієнтацією влади на принципи відкритості, довіри, партнерства та клієнтоорієнтованості.

Особливу роль у цьому процесі відіграє організаційна культура. Як наголошується в дослідженні, саме підтримувальна або конструктивна організаційна культура забезпечує ефективне впровадження змін, поліпшує розуміння реформ, комунікацію, планування та реалізацію управлінських рішень. Без формування позитивного внутрішнього середовища навіть найсучасніші цифрові інструменти не забезпечують реального поліпшення якості послуг. Оскільки головним складником внутрішнього середовища є персонал, успішність реформ значною мірою залежить від внутрішньої готовності його до змін. У цьому контексті формується базовий принцип ефективного управління змінами: реформи не працюють без навчання, навчання не працює без комунікації, комунікація не працює без мотивації.

З огляду на це, професійне навчання працівників органів публічної влади повинно розглядатися не як формальна процедура підвищення кваліфікації, а як стратегічний інструмент інституційної трансформації. Працівники мають не лише опанувати нові технічні навички, а й розуміти логіку реформ, їх мету та очікувані результати. Саме усвідомлення змісту змін знижує рівень опору та формує готовність до інновацій. Відсутність системної внутрішньої комунікації породжує невизначеність, чутки, професійну тривожність та спротив реформам. Дослідження підтверджують, що ефективне управління змінами передбачає усвідомлення потреби змін, пояснення їх персоналу, залучення працівників до процесу ухвалення рішень, створення та реалізацію чітких планів змін, моніторинг прогресу та визнання досягнутих результатів [12]. Саме регулярні консультації, внутрішні тренінги, наставництво, інформаційні сесії та механізми зворотного зв'язку формують стійкість трансформаційних процесів.

Водночас відсутність належної мотивації суттєво знижує результативність навіть добре організованого професійного навчання та налагодженої внутрішньої комунікації. Працівники органів публічної влади нерідко сприймають реформи як додаткове службове навантаження, яке не супроводжується відповідними стимулами, можливостями професійного

зростання чи належним визнанням їхньої праці. У таких умовах зміни сприймаються не як інструмент розвитку та вдосконалення, а як зовнішній адміністративний тиск, що значно посилює внутрішній опір трансформаційним процесам.

Принагідно зазначимо, що мотиваційна політика в системі публічного управління повинна мати комплексний характер і включати як матеріальні, так і нематеріальні механізми стимулювання [13]. Ідеться не лише про конкурентний рівень оплати праці, а й про професійне визнання, можливість кар'єрного просування, залучення працівників до процесу ухвалення управлінських рішень, прозору систему оцінювання результативності діяльності та формування сприятливого організаційного середовища. Особливого значення набуває саме нематеріальна мотивація, оскільки вона формує відчуття професійної цінності, відповідальності та особистої причетності до результатів реалізації реформ.

Саме тому в сучасному управлінні змінами професійний розвиток працівника розглядається як один із ключових елементів інституційної стійкості організації. Наукові дослідження підтверджують, що ефективність управління змінами суттєво зростає лише тоді, коли персонал не обмежується формальним виконанням нових вимог, а внутрішньо приймає зміст реформ, розуміє їх потребу й активно підтримує їх практичну реалізацію.

У цьому контексті особливої значущості набуває питання стратегічного управління, оскільки саме воно визначає довгострокову спроможність об'єктів публічного управління (наприклад територіальних громад) до розвитку та адаптації до сучасних викликів. На практиці в багатьох громадах стратегічні плани, програми соціально-економічного розвитку, інвестиційні паспорти та офіційні інформаційні ресурси розробляються переважно з метою дотримання формальних нормативних вимог, а не як дієві механізми управління територіальним розвитком. У результаті виникає ситуація, коли стратегічні документи існують формально, але фактично не впливають на процес ухвалення управлінських рішень.

Подібний підхід породжує явище імітаційного управління, коли зовнішні ознаки адміністративної активності наявні, проте вони не трансформуються у відчутні соціально-економічні результати. Офіційні вебресурси функціонують лише номінально, звітність формується переважно для виконання вимог контролю, а затверджені стратегії не стають основою реального управлінського планування. За відсутності системного стратегічного мислення знижується прозорість діяльності органів влади, ускладнюється залучення інвестиційних ресурсів і формується недовіра громадян до управлінських процесів.

Таким чином, проблема розвитку територій пов'язана не лише з обмеженістю фінансових ресурсів, а значною мірою з недостатнім рівнем стратегічного управління. Саме дефіцит довгострокового бачення, відсутність чітких пріоритетів та слабка управлінська ініціатива часто стають основними бар'єрами для сталого розвитку.

Успішні територіальні громади демонструють іншу модель управління, засновану на стратегічному мисленні та проактивному підході. Навіть за умов ресурсних обмежень наявність якісно підготовленої стратегії розвитку, інвестиційного паспорта, чітко визначених напрямів розвитку, системного позиціонування території та активної інформаційної політики створює можливості для залучення державного фінансування, міжнародної технічної допомоги, приватних інвестицій та партнерських проєктів. Саме стратегічне бачення, а не лише фінансові можливості, визначає рівень конкурентоспроможності громади.

У межах людиноцентричного врядування стратегічне управління має бути спрямоване не на формальне виконання кількісних показників, а на реальний вплив на добробут населення. Це означає, що основними критеріями результативності повинні поставати не кількість ухвалених програм чи проведених нарад, а доступність і якість публічних послуг, рівень розвитку інфраструктури, інвестиційна привабливість території, соціальна безпека та рівень довіри громадян до органів влади. Варто зазначити, що окремого значення

набуває інформаційна відкритість органів публічної влади. Якісний офіційний вебресурс громади, прозорість бюджету, відкритість стратегічних документів та регулярне інформування населення про результати діяльності формують не лише публічну підзвітність, а й інституційну довіру. Саме прозорість стає основою довгострокової соціальної підтримки реформ.

Визначальною умовою результативності управління змінами в системі публічної влади є якість управлінського лідерства, оскільки саме керівник задає загальну логіку функціонування інституції: окреслює пріоритети розвитку, формує підходи до ухвалення рішень, визначає характер взаємодії з персоналом і рівень відкритості до суспільства. У цьому вимірі керівник постає не лише носієм адміністративних повноважень, а насамперед провідником трансформацій. Лідер, зорієнтований на публічний інтерес, принципи прозорості та відповідальності, здатний забезпечити сталі інституційні зміни навіть у складних соціально-економічних умовах. Натомість домінування вузькогрупових або особистих інтересів спричиняє формалізацію управлінських процесів, підриває довіру громадян і гальмує впровадження сучасних підходів до управління.

Ефективне лідерство передбачає поєднання стратегічного мислення, відкритості до взаємодії, відповідальності за результати та орієнтації на суспільне благо. Важливою характеристикою є здатність працювати на перспективу, прогнозувати ризики, визначати можливості розвитку та створювати умови для довгострокових змін. У межах людиноцентричного врядування керівник має виконувати також роль фасилітатора суспільного діалогу, забезпечуючи баланс інтересів і прозорість управлінських рішень.

При цьому ефективність змін значною мірою залежить від реальної включеності громадян до процесів публічного управління. Перехід до людиноцентричної моделі передбачає трансформацію ролі населення від пасивного отримувача послуг до активного учасника формування та оцінювання

публічної політики. Такий підхід підвищує легітимність управлінських рішень, зменшує соціальний опір і сприяє зміцненню довіри до інституцій.

Залучення громадян до обговорення програм розвитку, бюджетних рішень, інфраструктурних ініціатив та інших напрямів діяльності дозволяє враховувати реальні потреби громади та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Особливо важливим є включення населення до процесів визначення пріоритетів розвитку, оскільки саме на цьому етапі закладаються основи дальшої реалізації публічної політики. Громадська участь виконує низку ключових функцій: підвищує відкритість управління, формує відчуття співвідповідальності, зменшує рівень конфліктності та зміцнює інституційну довіру. Водночас формальне використання інструментів участі нівелює їхній потенціал. Якщо залучення громадян має декларативний характер і не впливає на результати, це лише посилює скептичне ставлення до реформ. Саме тому механізми участі повинні забезпечувати реальний вплив громадян на управлінські рішення. Населення має бачити прямий зв'язок між власною активністю та конкретними змінами, інакше такі інструменти перетворюються на формальність, що поглиблює недовіру до влади.

Суттєвою проблемою сучасного публічного управління залишається формалізація реформ, коли інструменти змін існують переважно на нормативному рівні, але не інтегруються в практичну діяльність органів влади. У таких умовах створюється лише зовнішній ефект трансформації, тоді як внутрішні процеси залишаються незмінними. Часто стратегічні документи, програми розвитку, механізми участі чи інструменти оцінювання формуються для дотримання процедурних вимог, але не використовуються як реальні інструменти управління. Це призводить до розриву між задекларованими цілями та фактичними діями, що підриває довіру до реформ. Виникає ефект імітаційного управління: рішення ухвалюються формально, процедури існують номінально, а результати не відчуються на практиці. У таких умовах навіть позитивні

ініціативи не сприймаються як реальні зміни, що формує загальний скепсис щодо ефективності державної політики.

Наслідками формалізації стають зниження довіри громадян, втрата інвестиційної привабливості, неефективне використання ресурсів та загальне ослаблення інституційної спроможності. Причинами цього явища постають недостатній рівень управлінських компетентностей, відсутність відповідальності за результат, орієнтація на процес замість результату та збереження застарілих управлінських підходів.

Подолання цих проблем можливе лише через переорієнтацію системи управління на досягнення конкретних результатів. Ключовим критерієм ефективності повинні бути не формальні показники діяльності, а реальні зміни в якості життя населення, доступності послуг і рівні довіри до влади. Управління змінами має базуватися на чітких індикаторах результативності, системному моніторингу та відповідальності за досягнуті результати. Лише за таких умов можливий перехід від декларативних реформ до реальних трансформацій.

Таким чином, сучасне управління змінами повинно бути спрямоване не на створення нових формальних процедур, а на впровадження дієвих управлінських практик, що забезпечують підвищення якості публічних послуг, зміцнення довіри до інституцій та поліпшення добробуту населення. У контексті людиноцентричного врядування ефективність публічного управління визначається не кількістю ухвалених рішень чи обсягом нормативної бази, а тим, наскільки громадяни відчують позитивні зміни в повсякденному житті. Саме тому сучасна система публічного управління має еволюціонувати від адміністративно-контрольної моделі до сервісно-партнерської, де держава постає як інституція, що створює умови для розвитку людини та суспільства.

Висновки. Ефективність сучасного публічного управління визначається не масштабом реформ і кількістю ухвалених нормативних рішень, а реальним впливом управлінських змін на якість життя населення. Саме тому управління змінами в публічному секторі варто розглядати як стратегічний механізм

забезпечення інституційної стійкості, суспільної довіри та результативності державної політики. Ключовою умовою успішної трансформації органів публічної влади є перехід від формально-бюрократичної моделі до людиноцентричного врядування, в основі якого лежать сервісна орієнтація, прозорість, підзвітність, професійне лідерство та реальна участь громадян у процесах ухвалення рішень. У такій системі головним критерієм ефективності постає не дотримання процедур, а досягнення соціально значущого результату та підвищення рівня суспільного добробуту.

Однією із найбільших загроз для результативності реформ залишається їх формалізація, коли стратегічні документи, цифрові інструменти, механізми громадської участі та системи професійного розвитку існують переважно на рівні декларацій і не інтегруються до практичної управлінської діяльності. Подолання цього явища потребує переходу до результат-орієнтованого управління, заснованого на персональній відповідальності, системному моніторингу та чітких показниках впливу на якість життя населення.

Отже, стале підвищення якості життя можливе лише за умови глибокої інституційної трансформації публічної влади, де центральною цінністю постає людина, а головною метою є формування ефективної, відкритої та соціально відповідальної системи врядування. Перспективним напрямом дальших досліджень є розроблення інтегрованої системи оцінювання результативності управління змінами через показники якості життя на державному, регіональному та місцевому рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макс Вебер. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. К., 1998. 534 с.
2. Polanco-Diges L., Saura J. R. & Pinto P. Setting the relationship between human-centered approaches and users' digital well-being : A review. *Journal of*

Tourism, Sustainability and Well-being. 2022. № 10 (3). P. 148-171. DOI: <https://doi.org/10.34623/8pjt-1c64>.

3. Kotter J. P. Leading change : Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1995. № 73 (2). P. 59-67.

4. Drucker P. F. *Concept of the Corporation*. New York : The John Day Company. 1946. 297 p.

5. Argyris C. & Schon D. *Organizational learning : A theory of action perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley. 1978.

6. Kuipers B. S., Higgs M. J., Kickert W. J. M., Tummers L. G., Grandia J., Van der Voet J. The management of change in public organisations : A literature review. *Public Administration*. 2014. Vol. 92, № 1. P. 1-20.

7. Красников Є. В. Управління змінами для підвищення якості публічних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 22-37. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-02>.

8. Othman Z. & Melville R. People centric governance model : Conceptualizing the pillars of significance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. № 3 (10). P. 30-36.

9. Дзюндзюк Б. В. Управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 234-238. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234>.

10. Вожол О. В. Бюрократія як позитивне та негативне явище в контексті модернізації державного правління. *Публічне урядування*. 2025. № 4 (41). С. 6-12. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-1).

11. Ніколаєць Ю. Державна інформаційна політика України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації : суспільно-мобілізаційний потенціал і ефективність. *Political Studies*. 2024. № 1 (7). С. 42-67. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-3>.

12. Томчук О. В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>.

13. Голодинський М. М., Драбчук Н. Ю. Система стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері. *Public Administration and National Security*. 2025. № 12 (65). С. 9-17. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2025-12-11700>.

14. Орел О. В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 184-189. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189).

REFERENCES

1. Maks, Veber. (1998). *Sotsiolohiia. Zahalnoistorychni analyzy*. [Sociology. General historical analyses] Polityka. K., 534 s. [in Ukrainian]

2. Polanco-Diges, L., Saura, J. R. & Pinto, P. (2022). Setting the relationship between human-centered approaches and users' digital well-being : A review. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*, 10 (3), 148-171. DOI: <https://doi.org/10.34623/8pjt-1c64>. [in English]

3. Kotter, J. P. (1995). Leading change : Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67. [in English]

4. Drucker, P. F. (1946). *Concept of the Corporation*. New York : The John Day Company. 297 p. [in English]

5. Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley. [in English]

6. Kuipers, B. S., Higgs, M. J., Kickert, W. J. M., Tummers, L. G., Grandia, J., Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organisations : A literature review. *Public Administration*, 92, No. 1, 1-20. [in English]

7. Krasnykov Ye. V. (2023). Upravlinnia zminamy dlia pidvyschennia yakosti publichnykh posluh. [Change management to improve the quality of public services.] *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2 (77), 22-37. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-02>. [in Ukrainian]
8. Othman, Z. & Melville, R. (2016). People centric governance model : Conceptualizing the pillars of significance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 3 (10), 30-36. [in English]
9. Dziundziuk, B. V. (2025). Upravlinnia zminamy v publichnykh orhanizatsiakh pry vprovadzhenni blokchein-tekhnologii [Change management in public organizations when implementing blockchain technologies]. *Investytsii : praktyka ta dosvid*, 9, 234-238. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234>. [in Ukrainian]
10. Vozhol, O. V. (2025). Biurokratiia yak pozytyvne ta nehatyvne yavyshe v konteksti modernizatsii derzhavnoho pravlinnia. [Bureaucracy as a positive and negative phenomenon in the context of modernization of public administration]. *Publichne uriaduvannia*, 4 (41), 6-12. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-1). [in Ukrainian]
11. Nikolaiets, Yu. (2024). Derzhavna informatsiina polityka Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoho voiennoho vtorhnennia rosiiskoi federatsii : suspilno-mobilizatsiinyi potentsial i efektyvnist. [State information policy of Ukraine in the conditions of a full-scale military invasion of the Russian Federation : social mobilization potential and effectiveness]. *Political Studies*, 1 (7), 42-67. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-3>. [in Ukrainian]
12. Tomchuk, O. V. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu personalu kompanii. [Modern approaches to change management in the company's personnel management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>. [in Ukrainian]

13. Holodynskyi, M. M., Drabchuk, N. Yu. (2025). Systema stymuliuvannia ta motyvatsii rozvytku personalu v publichnii sferi. [System of stimulation and motivation of personnel development in the public sector]. *Public Administration and National Security*, 12 (65), 9-17. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2025-12-11700>. [in Ukrainian]

14. Orel, O. V. (2025) Kliuchovi elementy systemy publichnoho upravlinnia rezylientsiu terytorialnykh hromad. [Key elements of the public management system for the resilience of territorial communities] *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2025. 1 (111), 184-189. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189). [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 29.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026