

14. Малімон Л. Я. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади: монографія. Луцьк: ВежаДрук, 2015. 208 с.
15. Наказ НАДС від 05.04.2023 № 47-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення рівня професійного вигорання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування».
16. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. Львів, 2021. 39 с.
17. Офіційний сайт Сватівської міської військової адміністрації. URL: <https://svativska-mva.gov.ua> .
18. Петренко С. М. Психологія професійного вигорання в секторі безпеки та оборони. Львів: Світ, 2024. 210 с.
19. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55 «Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з паперовими документами в діловодстві» (ред. від 2024 р.).
20. Психологічна стійкість громад в умовах війни: аналітична доповідь USAID. 2025. URL: <https://usaid.gov/ukraine/reports> .
21. Сидоренко А. І. Цифрова трансформація територіальних громад: виклики для персоналу. Харків: Право, 2025. 245 с.
22. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (27), 2012. 212 с.
23. Указ Президента України від 23.09.2022 № 469/2022 «Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Луганській області».
24. Шевченко Т. О. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: підручник. Дніпро: Аспект, 2026. 400 с.

Морозова Анастасія Русланівна,

здобувачка другого магістерського рівня вищої освіти,
спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Державний заклад «Миколаївський національний
аграрний університет»,
м. Миколаїв, Україна

СТРАТЕГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН ЗА К. ТОРЛІ ТА Х. УІРДЕНІУСОМ: ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРИКЛАДИ ВИКОРИСТАННЯ НА ПРАКТИЦІ

У сучасних умовах розвитку демократичного врядування, децентралізації, посилення вимог до прозорості діяльності органів влади та зростання суспільного запиту на участь громадян в управлінні особливого значення набуває проблема вибору ефективних стратегій здійснення змін. Для органів місцевого самоврядування ця проблема має не лише теоретичне, а й безпосереднє практичне значення, оскільки саме на місцевому рівні

реалізуються управлінські рішення, що стосуються розвитку територій, надання послуг, реагування на кризові ситуації, формування бюджету громади та взаємодії з населенням. Ефективність таких рішень значною мірою залежить від того, яким чином організовується комунікація з громадою, наскільки своєчасно та обґрунтовано влада інформує населення, залучає його до консультацій і враховує суспільні очікування. У міжнародній практиці громадянська участь, відкритість і довіра до публічних інституцій розглядаються як важливі передумови результативного врядування, а на локальному рівні участь громадян часто виявляється найбільш дієвою формою впливу на управлінські рішення.

Теоретичним підґрунтям для осмислення зазначеної проблеми є концепція стратегій здійснення змін, запропонована Кітом Торлі та Гансом Уірденіусом на початку 1970-х років у межах розвитку підходів до організаційних трансформацій. У межах цієї концепції виокремлено п'ять базових стратегій управління змінами: директивну, переговорну, нормативну, аналітичну та примусову. Цінність цієї моделі полягає в тому, що вона дає змогу поєднати управлінський аспект змін із поведінковим і комунікаційним вимірами, тобто врахувати ступінь участі зацікавлених сторін, характер владного впливу та способи досягнення згоди або забезпечення виконання рішень. Саме тому ця модель зберігає аналітичну актуальність і нині, зокрема в дослідженнях організаційних змін, комунікаційного менеджменту та публічного управління.

У сучасній науковій літературі проблема управління змінами розглядається досить широко. Праці Б. Бернса [1] присвячені системному аналізу теорій, моделей і практик організаційних змін та критичному осмисленню їх сильних і слабких сторін. Е. Кемерон і М. Грін [2] розкривають зміну як багатовимірний процес, у якому поєднуються стратегічні, культурні, психологічні та комунікаційні складові. Низка новіших досліджень акцентує увагу на тому, що в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища успішність змін дедалі більше залежить від здатності організацій поєднувати формальні механізми впливу з участю працівників, доказовим обґрунтуванням рішень та адаптивною комунікацією [3; 4]. Однак, попри значний науковий доробок у сфері change management, у вітчизняному науковому дискурсі недостатньо розкрито потенціал використання класифікації К. Торлі та Х. Уірденіуса саме для аналізу комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування. Переважно ця модель трактується як загальноуправлінська, тоді як її застосування до публічного сектору, особливо в умовах децентралізації, кризових викликів і воєнного стану, потребує додаткового наукового осмислення.

Отже, не вирішеною частиною загальної проблеми залишається адаптація класичних стратегій управління змінами до специфіки діяльності органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічної комунікації. Потребує уточнення, яким чином кожна із стратегій може бути інтерпретована не лише як механізм управлінського впливу, а і як окрема модель комунікаційної взаємодії влади з громадою; які переваги та обмеження має кожна з них у реальній практиці; за яких умов доцільним є використання окремих стратегій або їх поєднання. Саме ці аспекти набувають особливої ваги в сучасних умовах, коли

органи місцевого самоврядування мають одночасно забезпечувати оперативність рішень, їх соціальну прийнятність, довіру населення та інституційну стійкість.

Метою дослідження є характеристика стратегій здійснення змін за К. Торлі та Х. Уїрденіусом [5; 6] та обґрунтування можливостей їх практичного використання в системі комунікації органів місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язати такі завдання: розкрити зміст основних стратегій змін; визначити їх комунікаційні особливості; показати приклади застосування в діяльності органів місцевого самоврядування; обґрунтувати доцільність комбінованого використання цих стратегій залежно від характеру управлінських ситуацій.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. За допомогою методу аналізу та синтезу узагальнено наукові підходи до трактування стратегій змін і комунікації у публічному управлінні; метод класифікації використано для систематизації стратегій К. Торлі та Х. Уїрденіуса; порівняльний метод дав змогу виявити відмінності між ними за критеріями характеру управлінського впливу, рівня участі громадськості та типу комунікації; метод логічного узагальнення застосовано для формулювання висновків щодо перспектив практичного використання цих стратегій у діяльності органів місцевого самоврядування.

У контексті місцевого самоврядування зазначені стратегії доцільно розглядати як моделі комунікаційної взаємодії органів влади з громадою, оскільки кожна з них передбачає різний характер інформування, консультацій та залучення громадян до управлінських процесів. Узагальнено зміст цих стратегій подано в табл. 1.

Таблиця 1

Стратегії здійснення змін за К. Торлі та Х. Уїрденіусом у системі комунікації органів місцевого самоврядування

Стратегія змін	Характеристика стратегії	Комунікаційний підхід	Приклади використання в діяльності органів місцевого самоврядування
Директивна	Рішення приймаються керівництвом і впроваджуються у централізованому порядку. Основна увага приділяється швидкості реалізації змін.	Одностороння комунікація: інформування громадян через офіційні канали (сайт громади, пресрелізи, брифінги).	Повідомлення про зміну тарифів, впровадження нових правил благоустрою, оперативні рішення під час надзвичайних ситуацій.
Переговорна	Зміни впроваджуються через досягнення компромісу між владою та зацікавленими сторонами.	Діалогова комунікація: консультації, громадські слухання, обговорення із представниками громадськості.	Обговорення містобудівних проєктів, змін у транспортній інфраструктурі, планування бюджету громади.

Продовження таблиці 1			
Нормативна (участі)	Передбачає активне залучення громадян до процесу прийняття рішень та формування нових цінностей співпраці.	Партнерська комунікація. Громадяни приймають участь у формуванні політики, використання інструментів електронної демократії.	Бюджет участі, електронні петиції, громадські ради при органах місцевого самоврядування.
Аналітична	Зміни базуються на наукових дослідженнях, аналізі даних та прогнозуванні соціально-економічних наслідків.	Комунікація на основі доказів: використання соціологічних опитувань, аналітичних звітів, публічних презентацій результатів досліджень.	Опитування мешканців щодо розвитку транспортної мережі, стратегічне планування розвитку громади.
Примусова	Використання владних повноважень для реалізації змін у ситуаціях кризи або значного опору.	Кризова комунікація: оперативне інформування населення, пояснення необхідності жорстких управлінських рішень.	Введення обмежень під час надзвичайних ситуацій, організація евакуаційних заходів, рішення у період воєнного стану.

Директивна стратегія змін передбачає, що рішення щодо реформ або нововведень приймаються керівництвом, а комунікація з громадськістю має переважно інформаційний характер з метою донесення до населення змісту рішень та обґрунтуванні їх необхідності. У практиці органів місцевого самоврядування цей підхід часто застосовується у ситуаціях, коли рішення повинні бути прийняті оперативно, наприклад під час надзвичайних ситуацій, змін тарифної політики або реалізації термінових інфраструктурних проєктів. Комунікація здійснюється через офіційні сайти, пресрелізи, брифінги та повідомлення у соціальних мережах. Разом з тим, надмірне використання директивної моделі може призводити до зниження рівня довіри громадян, оскільки населення фактично не бере участі у процесі ухвалення рішень.

Переговорна стратегія базується на діалозі між владою та зацікавленими сторонами й орієнтована на досягнення компромісу між органами місцевого самоврядування, громадськістю, бізнесом, громадськими організаціями та іншими локальними акторами. Вона реалізується через громадські слухання, консультації, круглі столи, робочі зустрічі, публічні обговорення програм розвитку та бюджетних рішень. Її головною перевагою є можливість узгодження різних інтересів, зниження конфліктності та підвищення легітимності управлінських рішень. Водночас цей підхід потребує значних часових і організаційних ресурсів, а також належної комунікативної культури з боку всіх учасників. Саме тому переговорна стратегія є найбільш ефективною у вирішенні

питань, що мають високий суспільний резонанс і потребують врахування інтересів різних груп населення [7].

Нормативна стратегія, або стратегія участі, ґрунтується на припущенні, що стійкі зміни можливі лише за умови активного залучення громадян до процесу управління та формування культури співпраці між владою і суспільством. У цьому випадку комунікація виходить за межі простого інформування чи консультування і набуває рис партнерської взаємодії. У практиці місцевого самоврядування такий підхід реалізується через бюджети участі, електронні петиції, дорадчі органи, онлайн-платформи для обговорення проєктів рішень, механізми електронної демократії та інші інструменти громадянської участі [7]. Науково-практичне значення цієї стратегії полягає в тому, що вона сприяє формуванню довготривалих горизонтальних зв'язків між владою та громадою, підвищує сприйняття рішень як спільно вироблених і, відповідно, посилює соціальну підтримку реформ. Разом із тим нормативна стратегія вимагає зрілості інститутів участі, достатнього рівня громадянської активності та реальної готовності влади враховувати результати участі, а не використовувати її лише декларативно.

Аналітична стратегія змін передбачає використання досліджень, соціологічних опитувань, статистичних матеріалів, прогнозних розрахунків і аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень. Її сутність полягає в тому, що комунікаційні повідомлення та сама логіка змін базуються не на припущеннях або політичній доцільності, а на даних про реальні потреби населення, ресурсні можливості громади та очікувані соціально-економічні наслідки. У діяльності органів місцевого самоврядування така стратегія є особливо важливою для стратегічного планування розвитку територій, реформування транспортної системи, житлово-комунальної сфери, соціальних послуг, просторового розвитку громади [7]. Обґрунтованість рішень у цьому випадку посилюється публічним представленням результатів досліджень, що не лише підвищує якість самого управління, а й зменшує ризики соціального невдоволення, оскільки громадяни бачать логіку прийняття рішень і фактичну базу, на якій вони ґрунтуються.

Примусова стратегія застосовується у випадках, коли органи влади стикаються з критичними ситуаціями, високим рівнем суспільної загрози або значним опором, що унеможливорює тривалі процедури погодження. У таких умовах комунікація має кризовий характер і спрямована на швидке інформування населення, чітке пояснення причин жорстких управлінських рішень та забезпечення їх виконання. У практиці органів місцевого самоврядування ця стратегія може використовуватися під час надзвичайних ситуацій, евакуаційних заходів, ліквідації наслідків руйнувань, запровадження тимчасових обмежень у період воєнного стану [7]. Її сильним боком є оперативність і здатність забезпечити керованість у кризі, однак тривале переважання примусової моделі обмежує участь громадян, підвищує ризик відчуження громади від органів влади та потребує особливо ретельного інформаційного супроводу для збереження довіри.

Отже, можна дійти висновку, що класифікація стратегій здійснення змін за К. Торлі та Х. Уірденіусом є корисним методологічним інструментом для аналізу комунікаційної політики органів місцевого самоврядування. Її застосування дає змогу систематизувати підходи до взаємодії влади з громадою, визначити переваги та обмеження різних моделей комунікації й обґрунтувати доцільність їх адаптивного використання в практиці локального врядування. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з розробленням критеріїв оцінювання ефективності окремих стратегій у діяльності конкретних територіальних громад, аналізом цифрових інструментів комунікації в умовах електронної демократії, а також із дослідженням трансформації стратегій здійснення змін у кризових умовах, зокрема в період воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Burnes B. *Managing Change*. London: Pearson Education, 2017.
2. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers. 2019. 544 p.
3. Main findings from the 2021 oecd survey on drivers of trust in public institutions. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/building-trust-to-reinforce-democracy_1a87cc66/b407f99c-en.pdf. (дата звернення: 17.03.2026).
4. Open government and citizen participation. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/open-government-and-citizen-participation.html>. (дата звернення: 17.03.2026).
5. Thurley K., Wirddenius H. *Approaches to Supervisory Development*. London: Institute of Personnel Management, 1973. p. 93.
6. Thurley K., Wirddenius H. *Supervision : A Reappraisal*. London: Heinemann, 1973. p. 238.
7. Participation of citizen in local public life. *Lokal and regional authorities in Europe*. 2000. №72. URL: <https://rm.coe.int/168074807e>