

УДК 35.082.4

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.22>

**Ігор МУСІЛОВСЬКИЙ,**

здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-1799-1114>

(© МУСІЛОВСЬКИЙ І., 2025)

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ**

*У статті на основі аналізу останніх наукових розробок з проблем державного управління організаційними змінами в публічному секторі, чинної та перспективної нормативно-правової бази з означеної проблематики, практики останнього часу з організації державного управління організаційними змінами в публічному секторі розглядаються суть, зміст та особливості державного управління організаційними змінами на сучасному етапі розвитку публічної служби в Україні; досліджено особливості розроблення і впровадження нових організаційних структур у публічному секторі, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг; визначено теоретичні засади побудови організаційних структур, основні принципи та підходи; наведено основні чинники, що варто враховувати в процесі розроблення ефективної організаційної структури у публічній сфері; показано, що ефективна робота та відновлення України у воєнний та повоєнний період вимагає впровадження в публічному секторі нових організаційних структур, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг; з'ясовано, що наявні*

*принципи організаційного дизайну мають свої недоліки, переваги та властивість змінюватися під впливом зовнішніх чинників, що потрібно враховувати при розробленні ефективних організаційних структур з визначеною метою; доведено, що для розроблення та впровадження нових організаційних структур у публічному секторі, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг, варто враховувати такі чинники: контроль ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання, технічне проєктування та підтримка систем і процедур, якісний оперативний персонал, якісне керівництво та організаційна культура; зроблено висновки про те, що продумана система управління змінами в публічному секторі здатна не лише поліпшити якість життя людей, а й якість діяльності органів публічної влади в цілому.*

**Ключові слова:** *Україна, держава, державне управління, публічний сектор, органи публічної влади, організаційні зміни, організаційні структури, організаційний дизайн, публічний менеджмент; публічні послуги; публічна служба; управління змінами; якість публічних послуг, нові законодавчі ініціативи, практика впровадження організаційних змін, людські ресурси, управління людськими ресурсами.*

**Ihor MUSILOVSKYI,**

PhD student at the third (educational and scientific) level of higher education

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-1799-1114>

(© MUSILOVSKYI I., 2025)

## **STATE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PUBLIC SECTOR: ESSENCE, CONTENT AND FEATURES**

*The article, based on the analysis of the latest scientific developments on the problems of public management of organizational changes in the public*

sector, the current and prospective regulatory framework on the specified issues, and recent practices in organizing public management of organizational changes in the public sector, considers the essence, content and features of public management of organizational changes at the current stage of development of the public service in Ukraine; the features of the development and implementation of new organizational structures in the public sector, which should ensure the provision of high-quality public services, were investigated; The theoretical foundations of building organizational structures, basic principles and approaches are defined; the main factors that should be taken into account in the process of developing an effective organizational structure in the public sphere are given; It is shown that the effective work and restoration of Ukraine in the war and post-war period requires the introduction of new organizational structures in the public sector that should ensure the provision of high-quality public services; advantages and the ability to change under the influence of external factors, which must be taken into account when developing effective organizational structures with a specific purpose; It has been proven that in order to develop and implement new organizational structures in the public sector that should ensure the provision of quality public services, the following factors should be taken into account: control over the adoption of management decisions and ensuring their implementation, technical design and support of systems and procedures, high-quality operational personnel, high-quality management and organizational culture; the conclusions are drawn that a well-thought-out change management system in the public sector can not only improve the quality of people`s lives, but also the quality of public authorities` activities as a whole.

**Key words:** Ukraine, state, public administration, public sector, public authorities, organizational changes, organizational structures, organizational design, public management; public services; public service; change management; quality of public services, new legislative initiatives, practice of implementing organizational changes, human resources, human resources management.

**Постановка проблеми.** Реформа державного управління є однією із основних для країн із перехідною економікою. Реалізація багатьох важливих змін, що потрібні для економічного розвитку України, залучення інвестицій і створення нових робочих місць по всій країні залежить від спроможності апарату публічного управління розробляти та впроваджувати ефективну публічну політику. Органи публічної влади повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін у зовнішньому середовищі (цифровізація, глобалізація економіки, кризові ситуації (Covid 19, російсько-українська війна) й ефективно на них реагувати, з іншого – бути спроможними генерувати зміни (реалізовувати реформи) в зовнішньому середовищі, а в результаті таких змін має бути сформовано таку систему публічного управління, що гарантуватиме належне впровадження політичних рішень та правових норм, буде прозорою, передбачуваною та клієнтоорієнтованою, спрямованою на стале економічне зростання і сприятиме розвитку підприємництва та інвестицій [12].

У процесі своєї діяльності організації публічного сектора стикаються з впливом багатьох чинників зовнішнього середовища, що вимагає здійснення заходів із забезпечення адекватного ступеня адаптації. Динаміка впливу цих чинників є надто високою, оскільки вимагає здійснення постійного моніторингу та ухвалення відповідних управлінських рішень, що передбачають впровадження організаційних змін. Внутрішнє середовище організації публічного простору в процесі його функціонування постає джерелом протиріч, що знижують ефективність його діяльності і вимагають вирішення. Ці зовнішні і внутрішні чинники зовнішнього середовища й визначають контекст реалізації організаційних змін.

Ефективна робота та відновлення України у воєнний і повоєнний період вимагає впровадження в публічному секторі нових організаційних структур, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг. Наявні принципи організаційного дизайну мають свої недоліки, переваги та

властивість змінюватися під впливом зовнішніх чинників, що варто враховувати при розробленні ефективних організаційних структур з визначеною метою [6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом до аналізу проблем управління організаційними змінами в публічному секторі зверталися В. Бабаєв, О. Димченко, О. Рудаченко, В. Смачило (досліджують організаційні зміни в системі управління регіональним розвитком [1], Т. Гвініашвілі (розглядає організаційні зміни як потрібну умову забезпечення розвитку підприємства) [2], О. Гетьман, І. Величко (вивчають організаційні зміни та математичну статистику в площині отримання ефекту трансформаційного процесу) [3], Т. Гринько, Т. Гвініашвілі (описують організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку) [4], Павло Коляса (розглядає основи управління організаційними змінами в організації публічної сфери) [5], Є. Красников (переймається проблематикою розроблення і впровадження нових організаційних структур у публічному секторі) [6], В. Лавриненко (вивчає суть та подає теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади) [7], К. Майстренко, О. Білик (розглядають стратегічне планування в умовах невизначеності в контексті адаптація до змін у публічному секторі в Україні) [8], Н. Новак, А. Оразмурадов, Г. Шаврієва (досліджують організаційні зміни управління корпоративними ризиками та їх вплив на конкурентоспроможність інноваційно-активних підприємств) [9], І. Петрова (вивчає управління персоналом у процесі організаційних перетворень) [10], О. Підмурняк, Д. Баюра (описують організаційні зміни як головні складники в процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України) [11], Т. Покотило, А. Смаглюк (вивчають проблематику опору персоналу організаційним змінам та шляхи його подолання) [12], І. Смолинець (досліджує вплив реакції працівників на організаційні зміни на

підприємстві) [13], О. Шевчук (розглядає стратегічні організаційні зміни як елемент менеджменту організації) [14], Л. Шимановська-Діанич, Н. Педченко, О. Лозова (описують досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній у питаннях управління людським капіталом у площині змін в організаційній культурі компаній в умовах війни) [15] та ін.

Водночас, у цих наукових розвідках, на нашу думку, недостатньо надається уваги теоретичному обґрунтуванню основних понять системи управління змінами в органах публічної влади, особливо в умовах повномасштабного вторгнення російського війська на суверенну територію України.

**Мета статті.** Саме тому метою нашої статті й стало узагальнення теоретичних основ, вивчення нормативно-правового забезпечення та напрацювання практичних рекомендацій щодо впровадження державного управління організаційними змінами в організацію публічного сектору.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, організаційна система – це організація в статиці, тобто зафіксований на певний момент стан впорядкованості. Характеристика організаційної системи досліджуваного органу публічної влади показала, що її належним чином сформовано. Це уможлиблює: побудову формальних взаємовідносин працівників і регламентацію їхньої роботи; організацію праці, прав і відповідальності персоналу; формування чітких процедур делегування повноважень; налагодження інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності як самого органу управління, так і його працівників; роботу персоналу для досягнення організаційних цілей.

За напрямками здійснення зміни в організаціях можна класифікувати таким чином: зміни у меті та завданнях діяльності (цільова підсистема організації); зміни технологій, що застосовуються (технологічна підсистема організації); зміни в організаційній структурі й управлінських процесах

(організаційна й управлінська підсистеми); зміни в організаційній культурі (підсистема організаційної культури); зміни в персоналі (кадрова підсистема організації); зміни в ефективності роботи організацій (результативна підсистема).

Процес управління змінами в організаціях вимагає врахування особливостей такого управління, що систематизуються відповідним чином: об'єктом управління змінами в повинні бути самі організації та їхні співробітники; потрібно за допомогою ухвалення нормативно-правових актів, інформаційної та мережевої інфраструктури та реалізації програм підтримки зон розвитку, реалізовувати процес створення, підтримки та інституціоналізації *«організаційних ніш»*, у яких розпочинається послідовне здійснення змін; з урахуванням того, що розроблення й імплементація нових зразків діяльності в організаціях вимагає часу, процес здійснення змін повинен реалізовуватися поетапно.

Механізм управління змінами в організації є сукупністю організаційних, економічних та соціально-психологічних методів управління, що являють собою способи, прийоми й технології приведення в дію і використання засобів управління. Методами проведення змін є: методи, орієнтовані на людей та культуру організації; методи, орієнтовані на завдання і технологію; методи, орієнтовані на структуру і стратегію; проєктні методи; методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі організації. Крім того, виходячи із взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища організації, характеру і сили впливу чинників зовнішнього середовища на неї і, відповідно, характеру її реакції на такі впливи, можна виокремити *«біфуркаційний та адаптаційний складники механізму управління змінами»*.

Розуміння управління організаційними змінами як специфічного виду управлінської діяльності дозволяє виокремити класичні функції управління в межах процесного підходу, що поєднує планування, організацію,

мотивацію, контроль і регулювання на етапах ініціювання, упровадження та інституціоналізації змін. Об'єкти змін, масштаб і визначення їх типу вказують на осмислене розуміння. Системний підхід вимагає аналізу наявних зв'язків у внутрішньому середовищі публічних організацій, що потрібно модифікувати для досягнення поставлених цілей.

Суть мистецтва управління організаційними змінами полягає в тому, щоб забезпечити баланс між збереженням її організаційної культури, здобутків організації та її відкритістю до нововведень. Вочевидь, у такому разі значно зростають вимоги до керівників (лідерів змін/агентів змін), стаючи набагато жорсткішими. Водночас, при здійсненні організаційних змін неминуче виникає опір змінам – він природний і на нього варто очікувати. Опір організаційним змінам є однією із основних проблем, і оскільки він є неминучим, важливо зрозуміти, чому він відбувається і як можна мінімізувати його вплив на процес змін [12].

Успіх у розвитку залежить не тільки від стартового потенціалу, а й від механізмів управління розвитком, одним із яких можна вважати механізм *«збалансування ресурсів, напрямків, завдань і методів управління розвитком»*.

Як зазначає Є. Красников, особливу увагу варто зосереджувати на якісному (ефективному) керівництві. Керівникам у сфері надання публічних послуг потрібні знання та розуміння, що можуть підкріпити їхню функціональну компетентність щодо управління опором, змінами, операціями, діяльністю, фінансами, ресурсами, комунікацією, інформацією, людьми, навчанням та особистим розвитком. Керівники повинні мати можливість переносити свої знання та розуміння в різні контексти, оскільки контексти, у яких надаються публічні послуги, будуть змінюватися у відповідь на вплив різноманітних технологічних, економічних, соціальних, політичних, правових, культурних та інших чинників [6].

На думку І. Петрової [10], під час проведення змін можливі чотири варіанти вибору лідера: 1) запросити стороннього менеджера. У цьому разі забезпечується однозначне сприйняття нового, проте можуть постраждати докорінні традиції організації, що не мають для нової людини ніякої цінності; 2) обрати на роль керівника організаційних змін людину з організації, проте бажано з іншого структурного підрозділу. Можна очікувати, що певного балансу старого-нового буде досягнуто, проте цьому керівникові може бракувати досвіду саме на цій посаді; 3) створити так звану команду змін, яка б об'єднувала як кадрових досвідчених працівників, так і залучених нових фахівців. За багатьох обставин цей варіант можна вважати найкращим, проте це не скасовує питання пошуку лідера; 4) у деяких ситуаціях має сенс залишити старе керівництво, водночас неодмінною умовою повинно бути перенавчання, психологічна допомога, тренування вміння подивитися на організацію новими очима [10, с. 655].

В умовах невизначеності корисно розробляти різні сценарії розвитку подій. Варто враховувати різні можливі варіанти змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Кожен сценарій має включати опис можливих змін та їх вплив на конкретну організацію. Це допоможе бути готовими до різних можливостей і викликів.

Таким чином, умови невизначеності можуть створювати нові можливості для інновацій, мають сприяти культурі експериментів та відкритості до нових ідей. Повинні дозволити співробітникам пробувати нові підходи та шукати альтернативні підходи до вирішення поставлених завдань, тим самим швидкі експерименти допоможуть зібрати цінний досвід та адаптувати стратегію до змін у реальному часі [8].

Отже, війна – не привід зупинятися чи гальмувати організаційні процеси в органах публічного управління. Найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників, підтримка продуктивності команд та забезпечення неперервності діяльності органів

публічної влади, установ та організацій державної та комунальної форм власності; найбільш актуальними HR-пріоритетами в публічному управлінні є управління робочим навантаженням, підтримання працівників та надання їм допомоги в режимі реального часу, налагодження ефективної комунікації та переосмислення корпоративної соціальної відповідальності [15].

Організаційні зміни найчастіше викликають опір з боку персоналу, саме тому керівникам разом зі службою управління персоналом доводиться долати цей опір. Служба управління персоналом, з одного боку, постає як консультант керівника (лідера змін) чи команди змін, а з іншого – допомагає в найбільш оптимальний спосіб реалізувати та втілити в життя плани організаційних змін, тобто виконує сервісну роль. Поряд із названими функціями, служба управління персоналом під час проведення змін виконує роль фасилітатора і каталізатора.

Таким чином, це дозволяє перейти від традиційних функцій кадрової роботи, діловодства й обліку персоналу, до сучасних ролей стратегічного партнера й агента організаційних змін [12].

Оцінка ефективності чинного механізму управління змінами в органах публічної влади засвідчує, що в основу механізму управління кадровими змінами в органах публічної влади покладено:

- організаційно-розпорядчі методи, оскільки вони чинять прямий вплив на поведінку виконавців за змінних і нестабільних умов (регламенти тощо);
- економічні й соціально-психологічні методи управління, використання яких супроводжується низкою стримувальних чинників (недоліків і проблемних питань), наприклад: недосконалістю мотиваційного впливу на кадровий склад у результаті використання економічних методів (через малі посадові оклади, недостатнє забезпечення матеріальної

зацікавленості працівників у результатах їхньої особистої праці з огляду на неналежне врахування останньої в загальних підсумках праці);

– психологічні методи, що потребують активнішого застосування (наприклад, якісне відновлення психологічної стійкості фахівців та забезпечення психорегулювального впливу).

Основні напрямки очікуваних організаційних змін в органах публічної влади як реакція на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища може бути подано таким чином: оптимізація структури цього органу, відповідального за забезпечення захисту держави і населення; посилення інституційної спроможності органів публічної влади; використання методів управління, заснованих на концепції «*підприємницької держави*»; удосконалення інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій.

**Висновки.** Аналіз структури процесу змін та огляд основних моделей управління змінами в організації, а також можливостей застосування для публічних організацій дали можливість дійти висновку, що консолідована система управління змінами забезпечить ефективність системи публічного управління та її дальший розвиток. Ефективність процесу управління змінами в публічній організації значною мірою залежить від участі публічності на всіх етапах цього процесу. Продумана система управління змінами в публічному секторі здатна не лише поліпшити якість життя людей, а й якість діяльності органів публічної влади в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В. М. Організаційні зміни в системі управління регіональним розвитком / В. М. Бабаєв, О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. В. Смачило. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 11. С. 121–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_11\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_11_14).

2. Гвініашвілі Т. З. Організаційні зміни – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 23, вип. 9 (3). С. 170–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2015\\_23\\_9\(3\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2015_23_9(3)_24).

3. Гетьман О. О. Ефект трансформаційного процесу : організаційні зміни та математична статистика / О. О. Гетьман, Я. І. Величко. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 93–102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2023\\_42\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2023_42_8).

4. Гринько Т. В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 1–2 (2). С. 51–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2015\\_1-2\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_1-2(2)_14).

5. Коляса Павло. Основи управління організаційними змінами в організації публічної сфери : мат. доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Тернопіль : ЗУНУ, 31.05.2022 р. С. 318–321.

6. Красников Є. В. Розробка і впровадження нових організаційних структур у публічному секторі. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 2 (32). С. 11–27. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/jan/32860/231440-13-29.pdf>.

7. Лавриненко В. Суть та теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1 (65). С. 20–24.

8. Майстренко Катерина, Білик Ольга. Стратегічне планування в умовах невизначеності : адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Випуск 2 (68). С. 100–104. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2754/3215>.

9. Новак Н. Г. Організаційні зміни управління корпоративними ризиками та їх вплив на конкурентоспроможність інноваційно-активних підприємств / Н. Г. Новак, А. Оразмурадов, Г. І. Шаврієва. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1 (2). С. 24–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2018\\_1\(2\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_1(2)_7).

10. Петрова І. Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. *Формування ринкової економіки*. Київ : КНЕУ, 2007. Т. 1, Ч. II. С. 646–655.

11. Підмурняк О. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України / О. О. Підмурняк, Д. О. Баюра. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2020\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_5_16).

12. Покотило Т. В. Організаційні зміни: проблема опору персоналу та шляхи його подолання / Т. В. Покотило, А. А. Смаглюк. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 154–162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2021\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2021_2_19).

13. Смолинець І. Б. Організаційні зміни на підприємстві : вплив реакції працівників. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 100. С. 68–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE\\_2021\\_100\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2021_100_9).

14. Шевчук О. Ю. Стратегічні організаційні зміни як елемент менеджменту організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 3. С. 47–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2018\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2018_3_9).

15. Шимановська-Діанич Л. М. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни : досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом / Л. М. Шимановська-Діанич, Н. С. Педченко, О. В. Лозова. *Науковий вісник*

Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 97–102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2023\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2023_2_15).

## REFERENCES

1. Babaiev V. M. (2022). Orhanizatsiini zminy v systemi upravlinnia rehional`nym rozvytkom / V. M. Babaiev, O. V. Dymchenko, O. O. Rudachenko, V. V. Smachylo. *Biznes-Inform.* 11, 121–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_11\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_11_14). [in Ukrainian]
2. Hviniashvili T. Z. (2015). Orhanizatsiini zminy – neobkhidna umova zabezpechennia rozvytku pidpriemstva. *Visnyk Dnipropetrovs`koho universytetu. Serii : Ekonomika.* T. 23, vyp. 9 (3), 170–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2015\\_23\\_9\(3\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2015_23_9(3)_24). [in Ukrainian]
3. Het`man O. O. (2023). Efekt transformatsiinoho protsesu : orhanizatsiini zminy ta matematychna statystyka / O. O. Het`man, Ya. I. Velychko. *Ekonomika transportnoho kompleksu.* Vyp. 42, 93–102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2023\\_42\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2023_42_8). [in Ukrainian]
4. Hryn`ko T. V. (2015). Orhanizatsiini zminy na pidpriemstvi v umovakh yoho innovatsiinoho rozvytku / T. V. Hryn`ko, T. Z. Hviniashvili. *Ekonomichnyi chasopys – XXI.* 1–2 (2), 51–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2015\\_1-2\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_1-2(2)_14). [in Ukrainian]
5. Koliasa Pavlo. (2022). Osnovy upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy v orhanizatsii publichnoi sfery : mat. dop. Vseukrains`koi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu «Aktual`ni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy». Ternopil` : ZUNU, 31.05, 318–321. [in Ukrainian]
6. Krasnykov Ye. V. (2023). Rozrobka i vprovadzhennia novykh orhanizatsiinnykh struktur u publichnomu sektori. *Demokratychnе vriaduvannia.* Vyp. 2 (32), 11–27. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/jan/32860/231440-13-29.pdf>. [in Ukrainian]

7. Lavrynenko V. (2016). Sut` ta teoretychne obgruntuvannia osnovnykh poniat` systemy upravlinnia zminamy v orhanakh publichnoi vlady. *Aktual`ni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 1 (65), 20–24. [in Ukrainian]

8. Maistrenko Kateryna, Bilyk Ol`ha. (2023). Stratehichne planuvannia v umovakh nevyznachenosti : adaptatsiia do zmin u publichnomu sektori v Ukraini. *Naukovi pratsi Mizhrehional`noi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vypusk 2 (68), 100–104. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2754/3215>. [in Ukrainian]

9. Novak N. H. (2018). Orhanizatsiini zminy upravlinnia korporatyvnymy ryzykamy ta yikh vplyv na konkurentospromozhnist` innovatsiino-aktyvnykh pidpriemstv / N. H. Novak, A. Orazmuradov, H. I. Shavriieva. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 1 (2), 24–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2018\\_1\(2\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_1(2)_7). [in Ukrainian]

10. Petrova I. L. (2007). Upravlinnia personalom u protsesi orhanizatsiinykh peretvoren`. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*. Kyiv : KNEU, T. 1, Ch. II, 646–655. [in Ukrainian]

11. Pidmurniak O. O. (2020). Orhanizatsiini zminy yak holovni skladovi u protsesi orhanizatsiino-upravlins`koi restrukturyzatsii pidpriemstv avtomobil`noi haluzi Ukrainy / O. O. Pidmurniak, D. O. Baiura. *Ekonomika ta derzhava*. 5, 81–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2020\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_5_16). [in Ukrainian]

12. Pokotylo T. V. (2021). Orhanizatsiini zminy : problema oporu personalu ta shliakhy yoho podolannia / T. V. Pokotylo, A. A. Smahliuk. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2, 154–162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2021\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2021_2_19). [in Ukrainian]

13. Smolynets` I. B. (2021). Orhanizatsiini zminy na pidpriemstvi : vplyv reaktsii pratsivnykiv. *Visnyk Kharkivs`koho natsional`noho universytetu imeni*

V. N. Karazina. *Seriia : Ekonomichna.* 100, 68–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE\\_2021\\_100\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2021_100_9). [in Ukrainian]

14. Shevchuk O. Yu. (2018). Stratehichni orhanizatsiini zminy yak element menedzhmentu orhanizatsii. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriis`koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*. 3, 47–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2018\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2018_3_9). [in Ukrainian]

15. Shymanovs`ka-Dianych L. M. (2023). Zminy v orhanizatsiinii kul`turi kompanii v umovakh viiny : dosvid ta priorytety mul`tynatsional`nykh ta ukrains`kykh kompanii v pytanniakh upravlinnia liuds`kym kapitalom / L. M. Shymanovs`ka-Dianych, N. S. Pedchenko, O. V. Lozova. *Naukovyi visnyk Poltavs`koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia : Ekonomichni nauky*. 2, 97–102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2023\\_2\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2023_2_1). [in Ukrainian]