

М. А. Зінко,

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7693-4512>

В. Я. Карковська,

д. держ. упр., професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.456

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: КРАЩІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ

M. Zinko,

Postgraduate Student, National University "Lviv Polytechnic"

V. Karkovska,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor at the Department
of Administrative and Financial Management, National University "Lviv Polytechnic"

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION: BEST INTERNATIONAL PRACTICES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. Узагальнено сучасні концептуальні підходи до управління змінами, зокрема *adaptive governance*, *resilience governance*, *whole-of-government* та *data-driven governance*. Проаналізовано міжнародний досвід реалізації трансформаційних процесів у публічному секторі, визначено особливості нормативно-стандартних, компетентнісно-кадрових, цифрово-платформних і результативно-орієнтованих моделей управління змінами. Обґрунтовано, що ефективність реформ у системі публічного адміністрування залежить від інтеграції інституційних, кадрових, економічних і цифрових механізмів у єдиний управлінський цикл. Визначено ключові напрями адаптації міжнародного досвіду до умов України з урахуванням воєнних викликів, цифрової трансформації та потреб забезпечення інституційної стійкості держави.

The article examines the theoretical and applied aspects of organizational and economic support for the development of the change management system in public administration under conditions of global instability, digital transformation, and increasing crisis challenges. Modern conceptual approaches to change management, including *adaptive governance*, *resilience governance*, *whole-of-government*, and *data-driven governance*, which form the basis of contemporary models for transforming public administration systems, are generalized. It is determined that change management in the public sector should be considered as a comprehensive process of modernization of organizational structures, managerial procedures, decision-making mechanisms, personnel policy, and the state's digital infrastructure.

The international experience of implementing transformational processes in the public sector is analyzed, and the main change management regimes are systematized, including regulatory-standard, competency-based, digital-platform, and performance-oriented approaches. It is established that the effectiveness of organizational and economic support for the development of the change management system depends on the level of integration of institutional, procedural, economic, personnel, and digital mechanisms within a unified management cycle. The importance of using strategic planning tools, digital governance, human capital management, performance monitoring systems, and interagency coordination in the implementation of reforms in public administration is substantiated.

Particular attention is paid to the problems of adapting international experience to the conditions of Ukraine, taking into account martial law, post-war recovery needs, limited resources, and the necessity of ensuring institutional resilience of the state. The key directions for improving organizational and economic support for the development of the change management system in Ukraine are identified, including the integration of change management processes into the budget cycle, the development of HRM tools, the formation of a strategic communications system, the use of digital platforms, and the implementation of data-driven performance evaluation systems. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in the development of public administration reform strategies, digital transformation programs, and mechanisms for strengthening the institutional capacity of public authorities.

Ключові слова: управління змінами, публічне адміністрування, організаційно-економічне забезпечення, цифрова трансформація, публічне управління, цифрове урядування, інституційна стійкість, адаптивне врядування, стратегічне управління, державне управління, трансформаційні процеси.

Key words: change management, public administration, organizational and economic support, digital transformation, public governance, digital government, institutional resilience, adaptive governance, strategic management, public sector management, transformational processes.

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

У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення кризових явищ, цифрової трансформації та зростання суспільних вимог до якості публічних послуг особливої актуальності набуває проблема розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. Для більшості країн світу ефективність функціонування органів державної влади дедалі більше залежить від їхньої здатності оперативно адаптуватися до нових викликів, забезпечувати інституційну гнучкість, підтримувати стійкість управлінських процесів та впроваджувати інноваційні механізми прийняття рішень. За оцінками міжнародних організацій, саме інституційна спроможність державного сектору та якість управління реформами визначають ефективність реалізації політики відновлення, цифрової модернізації та забезпечення суспільної довіри до державних інституцій.

У таких умовах управління змінами перестає бути окремим елементом адміністративної діяльності та трансформується у системну функцію державного управління, пов'язану з модернізацією організаційних структур, цифровізацією процесів, розвитком людського капіталу та підвищенням результативності публічно-

го сектору. Особливого значення набувають питання формування організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити координацію реформ, узгодженість управлінських рішень, ефективний розподіл ресурсів та стійкість функціонування системи публічного адміністрування в умовах невизначеності.

Для України ця проблематика є особливо актуальною в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення держави. Масштабні безпекові виклики, руйнування критичної інфраструктури, необхідність швидкого прийняття управлінських рішень, обмеженість фінансових ресурсів, посилення вимог до прозорості використання міжнародної допомоги та реалізація євроінтеграційних реформ зумовлюють необхідність формування нових підходів до організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. У цих умовах особливого значення набувають питання інтеграції бюджетних, кадрових, цифрових та комунікаційних механізмів, а також впровадження сучасних інструментів моніторингу результативності та оцінювання ефективності управлінських рішень.

Світовий досвід свідчить, що успішна реалізація трансформаційних процесів у публічному секторі потребує не лише нормативного забезпечення реформ, а й створення цілісної системи організаційно-економічних механізмів, які охоплюють стратегічне планування, бюд-

жетування, розвиток компетентностей державних службовців, управління ризиками, комунікацію змін, цифрову інфраструктуру та системи моніторингу результативності. У провідних країнах світу управління змінами дедалі частіше реалізується в межах концепції *whole-of-government*, яка передбачає узгодженість дій різних інституцій, використання даних для прийняття управлінських рішень та інтеграцію інноваційних підходів у систему публічного адміністрування.

Разом із тим в Україні питання організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні залишаються недостатньо дослідженими. Наявні наукові праці переважно зосереджені або на окремих аспектах реформування державного управління, або на питаннях цифровізації та підвищення ефективності публічної служби, тоді як комплексний підхід до формування інтегрованої системи управління змінами, що поєднує інституційні, економічні, кадрові, цифрові та результативні компоненти, потребує подальшого наукового обґрунтування. Недостатньо опрацьованими залишаються також питання адаптації кращих міжнародних практик до українських реалій з урахуванням воєнних ризиків, обмеженості ресурсів, нерівномірності інституційної спроможності та необхідності забезпечення стійкості системи публічного адміністрування.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у дослідженні міжнародного досвіду організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні, систематизації існуючих моделей та механізмів реалізації трансформаційних процесів, а також визначенні можливостей їх адаптації до умов України з урахуванням сучасних викликів і стратегічних пріоритетів державного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління змінами в системі публічного адміністрування останніми роками перебуває у центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців, що зумовлено посиленням глобальної нестабільності, активізацією цифрової трансформації та необхідністю модернізації державного управління. У сучасних наукових дослідженнях управління змінами розглядається як комплексний процес трансформації організаційних структур, управлінських процедур, моделей взаємодії та механізмів прийняття рішень, спрямований на підвищення ефективності функціонування публічного сектору, адаптивності державних інституцій та якості публічних послуг [1; 2].

Теоретичні засади управління змінами були сформувані у працях класиків теорії організаційних трансформацій. Важливий внесок у розвиток концептуальних підходів до управління змінами зробив К. Lewin, який запропонував модель "розморожування — зміна — заморожування", що описує послідовність переходу організації від стабільного стану до нового формату функціонування [3]. Подальший розвиток теорії *change management* пов'язаний із працями J. Kotter, який обґрунтував поетапний механізм реалізації організаційних трансформацій та наголосив на ролі лідерства, комунікацій і формування коаліції змін [4]. Значний вплив на

розвиток сучасних підходів до управління змінами справила також модель ADKAR, запропонована J. Hiatt, у якій основна увага приділяється поведінковим аспектам прийняття змін персоналом та розвитку готовності працівників до трансформацій [5].

Подальший розвиток теорії управління змінами характеризується міждисциплінарним підходом, який поєднує елементи стратегічного менеджменту, організаційної теорії, цифровізації та ризик-орієнтованого управління. Зокрема, K. Batool та I. Inayat досліджують вплив організаційної культури та гнучкості управлінських структур на ефективність реалізації змін [6]. A. Errida, B. Lotfi та E. Semma аналізують роль цифрових технологій у процесах *change management* і підкреслюють необхідність інтеграції сучасних інструментів управління у діяльність організацій [7]. У свою чергу, R. Gangl та співавтори обґрунтовують доцільність використання інтегрованих моделей управління змінами, що базуються на поєднанні стратегічного та ризик-орієнтованого підходів [8].

Важливий науковий інтерес становлять дослідження, присвячені цифровій трансформації та адаптивності систем публічного управління. Так, J. Koch та ін. наголошують, що цифровізація є не лише технологічним оновленням, а комплексною трансформацією управлінських процесів, організаційної культури та механізмів прийняття рішень [9]. Аналогічного підходу дотримуються F. L. P. Pulido та H. Taherdoost, які розглядають цифрову трансформацію як основу модернізації організаційних систем та підвищення результативності управління [10]. Дослідження F. Sippl та співавторів акцентують увагу на ролі комунікацій, взаємодії зі стейкхолдерами та управління опором змін у процесі реалізації трансформаційних процесів [11].

Суттєвий внесок у розвиток сучасних концепцій управління змінами в публічному секторі здійснює Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). У документах OECD управління змінами розглядається як системна спроможність держави забезпечувати адаптивність, координацію реформ, цифрову модернізацію та результативність публічного адміністрування [12; 13]. У сучасних дослідженнях OECD наголошується, що ефективне державне управління має базуватися на принципах *whole-of-government*, *data-driven governance*, цифрової взаємодії та інституційної стійкості [12-14]. Особлива увага приділяється концепціям *adaptive governance* та *resilience governance*, які акцентують увагу на здатності систем публічного адміністрування швидко реагувати на кризові виклики, забезпечувати безперервність функціонування державних інституцій та підтримувати стійкість управлінських процесів в умовах високої невизначеності [12; 13].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із проблемами цифрового урядування, використання даних у системі публічного управління та формування цифрової інфраструктури держави. У працях OECD, присвячених *digital government* та *data-driven public sector*, акцентується увага на необхідності розвитку інтероперабельності державних систем, створення інтегрованих цифрових платформ, забезпечення кіберстійкості та використання даних як стратегічного ресурсу публічного адміністрування [14; 15]. Водночас L. Tangi, M. Janssen,

M. Benedetti та G. Noci підкреслюють, що ефективність цифрової трансформації публічного сектору значною мірою залежить від рівня інституційної координації, цифрових компетентностей та готовності державних органів до організаційних змін [16].

Важливе місце у сучасних наукових дослідженнях посідають питання розвитку людського капіталу, лідерства та компетентностей у процесі управління змінами. B. S. Kuipers та співавтори наголошують, що успішність трансформацій у публічному секторі значною мірою залежить від рівня професійної підготовки державних службовців, ефективності управлінських комунікацій та підтримки змін з боку керівництва [1]. J. van der Voet підкреслює роль change leadership та взаємозв'язок між організаційною культурою, бюрократичними процедурами й результативністю реформ у державному секторі [2]. Дослідження A. Pircher Verdorfer, W. G. Weber та C. Unterrainer акцентують увагу на важливості участі працівників у процесах прийняття рішень та формуванні change-oriented organizational behavior [17].

У сучасних дослідженнях також приділяється значна увага питанням довіри до державних інституцій та ролі належного врядування у забезпеченні ефективності реформ. Зокрема, T. D. Beshi та R. Kaig доводять, що рівень суспільної довіри до органів влади значною мірою залежить від прозорості, підзвітності та ефективності реалізації управлінських рішень [18]. M. Mansoor підкреслює, що цифровізація державного сектору та якісна інформаційна взаємодія з громадянами сприяють зміцненню довіри до публічних інституцій та підвищенню легітимності державної політики [19].

У вітчизняному науковому просторі проблематика управління змінами досліджується переважно у контексті реформування системи публічного адміністрування, модернізації державного управління та розвитку інституційної спроможності органів влади. Зокрема, Ю. Шаров, І. Чикаренко, Т. Маматова та інші науковці розглядають особливості впровадження організаційних змін у системі державного управління, розвитку управлінських технологій та модернізації механізмів публічного адміністрування [20].

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень свідчить, що іноземні науковці переважно концентруються на міждисциплінарних моделях управління змінами, цифровізації, інноваціях та емпіричних дослідженнях ефективності реформ [6-19], тоді як українські автори більше уваги приділяють нормативно-правовим, організаційним і кадровим аспектам реформування системи публічного адміністрування, а також проблемам стратегічного планування та інституційної модернізації [20].

Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання саме організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. Наявні дослідження переважно фокусуються або на цифровій трансформації, або на кадрових та організаційних аспектах реформ, тоді як комплексне поєднання інституційних, економічних, кадрових, цифрових і результативних механізмів управління змінами потребує подальшого наукового обґрунтування. Недостатньо дослідженими залишаються також питання адаптації

міжнародних моделей change management до умов воєнного стану та повоєнного відновлення України, що зумовлює необхідність розроблення інтегрованих теоретико-методологічних підходів до формування системи управління змінами у публічному адмініструванні з урахуванням сучасних глобальних викликів, цифровізації та потреб забезпечення інституційної стійкості держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Означена проблема зумовила мету даної статті, яка полягає в узагальненні та систематизації міжнародного досвіду організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні, визначенні ключових механізмів реалізації трансформаційних процесів у публічному секторі та обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів до формування інтегрованої системи управління змінами в умовах цифрової трансформації, кризових викликів та повоєнного відновлення України.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, використання яких дозволило забезпечити комплексний характер дослідження проблем організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. У процесі дослідження використано такі методи, як метод теоретичного узагальнення та системного аналізу, порівняльного аналізу, структурно-функціональний метод, інституційний підхід, метод контент-аналізу, графічний і табличний методи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній теорії та практиці публічного адміністрування управління змінами розглядається як безперервний процес трансформації цілей, структур, процедур і поведінкових норм публічних організацій, зумовлений зовнішніми викликами та внутрішньою необхідністю підвищення результативності, підзвітності й якості публічних послуг. У воєнний і повоєнний періоди для України ця проблематика набуває особливої ваги через поєднання трьох факторів: необхідність швидких сервісних і цифрових перетворень, жорсткі ресурсні обмеження та підвищені вимоги до легітимності управлінських рішень. За таких умов зміни не можуть залишатися разовими "капаніями", прив'язаними до окремих проєктів або персоналій; вони мають відтворюватися як стійка управлінська функція, інтегрована в бюджетний, кадровий і процесний цикли діяльності органів публічної влади.

Теоретичні витоки управління змінами традиційно пов'язують із моделями стадійності, що описують логіку переходу організації від стабільного стану до нового через етапи підготовки, впровадження та закріплення [3]. Подальші теоретичні розробки наголошують на ролі лідерства, формуванні коаліції змін, комунікації бачення та інституціоналізації результатів у процедурах і організаційній культурі [4]. Практичні моделі управління змінами деталізують "людську сторону" перетворень, показуючи, що ухвалення нових рішень і практик персоналом відбувається через послідовні кроки усвідомлення потреби в зміні, формуван-

ня бажання підтримати зміни, отримання знань і навичок, практичне застосування та закріплення [5].

Перенесення цих підходів у публічний сектор потребує методичної корекції, оскільки державні органи функціонують у середовищі політичної відповідальності, процедурної справедливості, суспільних очікувань і нормативних обмежень. Саме тому в документах міжнародних організацій управління змінами в уряді тлумачиться як системна спроможність держави ініціювати та проводити трансформації, забезпечувати їх узгодженість і послідовність, працювати з опорою і очікуваннями стейкхолдерів, управляти ризиками та створювати умови для закріплення результатів [21]. У сфері управління публічними фінансами додатковий акцент робиться на ув'язці реформ із бюджетним циклом і цифровими інструментами (зокрема FMIS), що дозволяють підвищити прозорість, зменшити транзакційні витрати й забезпечити керованість виконання [22].

У межах цього дослідження організаційно-економічне забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні пропонується визначати як інституційно врегульовану, ресурсно підкріплену та даними підтриману динамічну систему взаємопов'язаних організаційних структур, процедур координації, бюджетно-фінансових механізмів, HRM-інструментів, комунікаційних практик і методів оцінювання результатів, що формує та відтворює спроможність органів публічної влади ініціювати, реалізовувати, утримувати і масштабувати зміни на основі підзвітності, результативності й адаптивності. Наукова новизна такого підходу полягає в інтеграції трьох вимірів, які в наявній літературі часто розглядаються розрізнено: інституційно-організаційного (структури й правила), економічного (ресурси та стимули) й аналітико-результативного (KPI/оцінювання та дані), що дозволяє перейти від опису "компонентів забезпечення" до пояснення механізму відтворення спроможності системи публічного адміністрування до змін

З огляду на зазначене, організаційно-економічне забезпечення розвитку системи управління змінами (табл. 1) доцільно трактувати як сукупність умов, ресурсів, процедур і управлінських технологій, що забезпечують ініціювання, реалізацію та інституціоналізацію змін у публічних організаціях у межах циклу "формування запити — дизайн — впровадження — закріплення — розвиток спроможності до наступних перетворень".

Організаційний компонент такого забезпечення охоплює інституційно-рольову архітектуру (координаційні центри, мандати, відповідальність, регламенти, стандарти), процесний контур (портфель ініціатив, проектне управління, управління ризиками, комунікації) та кадрово-компетентнісний блок (HRM-практики, навчання, розвиток лідерства і культури змін).

Економічний компонент охоплює бюджетування змін, управління витратами переходу, інвестиційні рішення (у тому числі щодо цифрової інфраструктури), стимули результативності та механізми оцінювання ефективності використання ресурсів. Інформаційно-цифровий контур з'єднує ці компоненти через дані, показники, аналітику, інтероперабельність і кібербезпеку, формуючи підзвітність і довіру.

Для операціоналізації зазначеного поняття та подальшого порівняння міжнародних практик доцільно систематизувати підходи до його трактування, виокремивши домінуючі акценти, типові інструменти та обмеження. Така систематизація не зменшує складність явища, але дозволяє методично коректно співставляти різні моделі й уникати редукції управління змінами лише до фінансування реформ або лише до адміністративної регламентації.

Наведена систематизація відображає, що на практиці домінуючий підхід визначає не тільки набір інструментів, а й логіку управлінських рішень. Ресурсно-економічний підхід підсилює дисципліну розподілу коштів і дозволяє зробити зміни ресурсно реалістичними, однак без інституційної архітектури й управління прийняттям перетворюється на фінансування "окремих проєктів" без стійкого ефекту. Інституційно-організаційний підхід забезпечує керованість і узгодженість у складних системах, проте без економічного обґрунтування і мотиваційних механізмів може породжувати надмірну формалізацію. Процесно-управлінський підхід дає технологію переходу від стратегій до виконання, але потребує опори на реальні повноваження й політичну підтримку. Спроможнісний підхід є важливим для стійкості реформ, оскільки зміни закріплюються через компетентності, поведінку та культуру, однак вимагає часу і системності. Результатоморієнтований підхід підвищує прозорість і підзвітність, але потребує запобіжників проти "KPI-ритуалізму", коли вимірювання не впливає на управлінські рішення.

Таблиця 1. Підходи до визначення організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні

Підхід	Цілеспрямованість	Основні елементи	Типові обмеження	Релевантність для публічного адміністрування
Ресурсно-економічний	Забезпечення ресурсами та стимулами	Бюджетні ресурси, фінансові важелі, стимули результативності, оцінка витрат і вигід	Ризик зведення змін до «фінансування проєктів»	Потрібний для відновлення, донорських програм і обмежених ресурсів
Інституційно-організаційний	Архітектура органів, процедур і координації	Офіси реформ/трансформації, регламенти, розподіл ролей, міжвідомча взаємодія	Може недооцінювати економічні обмеження й мотиваційні чинники	Визначальний для керованості реформ у складних багаторівневих системах
Процесно-управлінський	Цикл змін і управлінські технології	Портфель ініціатив, проектне управління, комунікації, управління ризиками, change-плани	Ризик ігнорування інституційної інерції та політичного контексту	Забезпечує перетворення стратегій у практику та дисципліну виконання
Спроможнісний (capability)	Розвиток здатності системи до змін	HRM, лідерство, навчання, культура, цифрові навички, спільноти практик	Складність вимірювання «спроможності», повільний ефект	Важливий для стійкості реформ, масштабування і зниження «відкатів»
Результатоморієнтований	KPI, оцінювання і підзвітність	Performance management, M&E, відкриті дані, аналітика, регулярні огляди прогресу	Ризик «KPI-ритуалізму» та формальної звітності	Підсилює прозорість, зшиває бюджет, управління і результати

Джерело: складено автором.

Таблиця 2. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні

Етап управлінського циклу	Зміст етапу	Організаційний контур	Інформаційно-комунікаційний контур	Економічний контур	Очікуваний результат
1. Виклики та імпульси змін	Зовнішні події, політики, кризи, інтеграційні зобов'язання формують запит на трансформації	Визначення відповідальних, запуск координації, мандати та ролі	Моніторинг середовища, сигнали ризиків, первинні дані	Попередня оцінка ресурсних наслідків і варіантів фінансування	Відкриття керованого «вікна можливостей»
2. Формування запиту й легітимації	Узгодження проблеми, цілей і підстав для змін, зниження невизначеності	Лідерство, коаліція змін, управління стейкхолдерами	Комунікація цінності змін, канали зворотного зв'язку	Рамкова оцінка витрат/вигод, ресурсні сценарії	Готовність до запуску змін
3. Дизайн і налаштування системи управління змінами	Проектування портфеля ініціатив, правил, процесів і відповідальності	Governmentance, регламенти, портфель ініціатив, HR-процедури	Дані для управління, цифрові інструменти, стандарти обміну	Програмно-проектне фінансування, бюджетування змін	Керована архітектура змін
4. Реалізація та прийняття змін	Впровадження рішень і прийняття нових практик персоналом і користувачами	Навчання, підтримка команд, управління опором, зміни SOP	Супровід користувачів, контроль якості даних, комунікаційні кампанії	Фінансування переходу, стимули, управління витратами	Функціонування нових практик і сервісів
5. Закріплення та масштабування	Вбудовування змін у стандарти, культуру, контроль і відповідальність	Оновлені регламенти, компетентнісні профілі, внутрішній аудит	Регулярний моніторинг KPI, відкриті дані, M&E	Оцінка ефективності, корекція ресурсів	Стійкість результатів, зменшення «відкатів»
6. Розвиток спроможності до наступних змін	Нарощування резильєнтності та інноваційності системи	Інституційна пам'ять, розвиток лідерства	Управління знаннями, аналітика	Інвестиції в компетентності	Відтворювана здатність до модернізації

Джерело: складено автором.

Перехід від концептуалізації до міжнародного досвіду є логічним, оскільки саме зарубіжні моделі демонструють, як організаційні та економічні механізми поєднуються в реальні системи, здатні забезпечувати сталість реформ, координацію в межах "whole-of-government" і вимірюваність результатів. Урядові стандарти та методології управління змінами (зокрема у сфері delivery) задають загальні правила й очікувану якість управлінських дій, формуючи відтворюваність практик у різних відомствах [23]. У національній традиції теорії та практики публічного адміністрування також наголошується на значенні організаційних технологій, процедур і компетентностей як передумов керованої трансформації [20; 24; 25]. Для України рамку реформ та інституційні орієнтири задає Стратегія реформування державного управління, яка

вимагає послідовності, інституційної спроможності та вимірюваності прогресу [25].

У табл. 2 логіку управління змінами подано як цикл, у якому організаційний, інформаційно-комунікаційний та економічний контури мають працювати синхронно. Це означає, що навіть якісно спроектовані рішення не дає стійкого ефекту без паралельного розвитку компетентностей, процедур і комунікацій, а також без ресурсної рамки та механізмів підзвітності. Окремо слід підкреслити роль даних і цифрових інструментів: вони одночасно зменшують транзакційні витрати координації, підсилюють моніторинг і забезпечують довіру через прозорість, але збільшують значущість кіберризиків і вимог до інтероперабельності.

Далі міжнародний досвід (табл. 3) доцільно розглядати крізь призму домінуючих режимів змін, тобто

Таблиця 3. Узагальнення міжнародних моделей організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами

Країна / модель	Домінуючий режим змін	Організаційні механізми	Економічні механізми	Сильні сторони для системи змін
Велика Британія	Нормативно-стандартний	Урядові стандарти та методології delivery/change; фокус на підтримці людей у прийнятті змін	Портфель ініціатив, ув'язка ресурсів із пріоритетами, підзвітність	Відтворюваність практик і зниження залежності від персоналій
США	Компетентнісно-кадровий	Управління трансформацією workforce, робота з культурним переходом	Ресурси на перехід, інтеграція змін у HR-стратегії та оцінювання	Сильна «people side» і управління прийняттям змін
Канада	Змішаний (лідерство + цифрові сервіси)	Розвиток лідерства, стандарти сервісно-цифрової трансформації	Ресурсне забезпечення цифрових змін, директиви, M&E	Баланс стандартів і розвитку людей, орієнтація на якість послуг
Сінгапур	Whole-of-government трансформаційний	Централізована координація трансформацій, мобілізація персоналу	Довгострокові інвестиції в цифровізацію та компетентності	Швидкість і узгодженість за умови високої дисципліни виконання
Естонія	Цифрово-платформний	Інтероперабельність і платформи, X-Road як інфраструктура обміну	Стабільні інвестиції в цифрову інфраструктуру та безпеку	Низькі транзакційні витрати, дані як ресурс управління
Данія	Цифрова довіра (eID)	Масове використання MitID як інфраструктури довіри	Економія адмінвитрат і прискорення сервісних інновацій	Високе охоплення та довіра, сервісна ефективність
Україна (рамка реформ)	Інституційна модернізація	Стратегія реформи ДУ і план заходів	Бюджетні та донорські ресурси, моніторинг виконання	Поєднання євроінтеграційного тиску й потреб відновлення

Джерело: складено автором на основі опрацювання [23; 25; 26—33].

через те, яка "точка входу" є головною: стандарти і delivery, розвиток компетентностей і HRM, цифрові платформи довіри, централізована whole-of-government трансформація або результативно-бюджетний контур. Такий підхід дозволяє перейти від опису окремих кейсів до пояснення механізмів, що формують організаційно-економічне забезпечення змін.

Зіставлення моделей свідчить, що нормативно-стандартний режим (приклад Великої Британії) знижує залежність успіху реформ від персоналії і підвищує відтворюваність управлінських практик, оскільки методологія та стандарти задають єдині вимоги до планування, комунікації та закріплення змін [23; 26]. Компетентнісно-кадровий режим (США) показує, що в системах великого масштабу необхідним ресурсом стає управління трансформацією workforce та підтримка культурного переходу, без чого фінансування і регламенти не конвертуються у прийняття змін [27]. Змішані моделі (Канада) поєднують розвиток лідерства з цифрово-сервісними стандартами, що забезпечує баланс між людським фактором і технологічною модернізацією [28; 29].

Централізовано-трансформаційний режим (Сінгапур) демонструє переваги високої узгодженості та швидкості реалізації за умови сильного державного апарату та інвестицій у компетентності [30–31]. Цифрово-платформні моделі (Естонія, Данія) доводять, що цифровізація стає драйвером змін лише тоді, коли існує інфраструктура довіри та інтероперабельності, а також сталі інвестиції в безпеку й управління даними [32–33]. Європейські рамки цифрового десятиліття додатково підкреслюють потребу стратегічного планування цифрових трансформацій у зв'язці з національними дорожніми картами та показниками прогресу [34].

Перехід від концептуалізації до міжнародного досвіду є логічним, оскільки саме зарубіжні моделі демонструють, як організаційні та економічні інструменти інтегруються у практичні системи управління трансформаціями, здатні забезпечувати сталість реформ, узгодженість дій уряду та вимірюваність результатів. Для компаративного аналізу обрано Польщу, Німеччину, Францію, Швецію, Естонію, Сінгапур, США та Канаду як країни, що репрезентують різні адміністративні традиції та конфігурації управління змінами в публічному секторі, але мають спільну рису — прагнення інституціоналізувати зміни через поєднання координаційних механізмів, розвитку людського капіталу, бюджетування за результатами та систем оцінювання.

Французький досвід свідчить про ефективність інституційної інфраструктури трансформацій, поєднаної з перформанс-логікою державного управління. Центральним елементом організаційного забезпечення змін є міжвідомча архітектура супроводу реформ, що забезпечує методичну підтримку, розвиток управлінських компетентностей та поширення інноваційних підходів у публічному секторі. Економічний компонент ґрунтується на програмно-цільовому бюджетуванні, де ресурси співвідносяться з досягненням визначених результатів, що формує фінансову дисципліну трансформацій.

Німецька модель демонструє, що в умовах федеративної системи першочерговим завданням організаційно-економічного забезпечення змін є зниження транзакційних витрат координації між рівнями влади. Правові

та програмні рамки цифровізації адміністративних послуг задають спільні стандарти та сприяють сумісності процедур і даних. Водночас економічні ресурси спрямовуються на розвиток цифрових компетентностей і підтримку трансформаційних команд.

Шведський підхід до управління змінами базується на агентській моделі, де значна автономія виконавчих органів поєднується з чіткою системою доручень, результатів і підзвітності. Економічна складова забезпечується через жорстку бюджетну дисципліну та середньострокові фінансові рамки, а кадрові трансформації підтримуються соціальним діалогом і довірою в системі публічної служби.

Естонський кейс ілюструє, як цифровізація та використання даних стають ядром організаційно-економічного забезпечення змін. Бюджетування, орієнтоване на результати діяльності, інтегрується з цифровими платформами управління, а розвиток цифрових навичок державних службовців сприяє трансформації організаційної культури.

Сінгапурська модель вирізняється високою державною спроможністю, системним розвитком талантів і культурою постійного вдосконалення. Інвестиції у людський капітал і лідерство змін виступають необхідним економічним важелем забезпечення трансформацій.

Американський досвід демонструє значення формалізованих рамок результативності та регулярних оглядів прогресу, що забезпечують дисципліну реалізації змін і підвищують прозорість управлінських рішень.

Канадська практика ґрунтується на інтеграції планування, оцінювання та звітування в межах єдиної результативної рамки, що створює умови для evidence-based управління та корекції програм.

Польський досвід є релевантним для України завдяки подібності інституційних викликів трансформації. Поетапне впровадження результативного бюджетування та модернізація регуляторних процедур свідчать про важливість поступовості та адаптації реформ.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна виділити спільні "несучі" елементи організаційно-економічного забезпечення змін (табл. 4): наявність координаційного контуру (стандарти, офіси трансформації, міжвідомчі механізми), інвестиції у компетентності та лідерство, ув'язку змін із бюджетним циклом, результативність і підзвітність на основі даних, а також інституціоналізація практик у правилах і культурі. Саме ці елементи відповідають системній логіці нарощування інноваційної спроможності урядів, що розглядається як поєднання процесів, компетентностей, ресурсів і підтримки експериментування [12–13].

Таблиця 4 деталізує, що організаційно-економічне забезпечення змін фактично "вшивається" в три практичні блоки: бюджетний цикл, HRM і систему оцінювання результатів. По-перше, міжнародні практики демонструють, що ресурсне забезпечення змін має включати не лише виділення коштів, а й оцінювання витрат переходу (персонал, ІТ, навчання, комунікації, кіберзахист), планування "вікон" фінансування (пілот — масштабування — підтримка), створення резервів на ризики та механізми перерозподілу ресурсів залежно від прогресу. По-друге, HRM-практики охоплюють

Таблиця 4. Порівняльна матриця механізмів організаційно-економічного забезпечення управління змінами

Країна	Бюджетування та ресурси	HRM і компетентності	Комунікації змін	KPI/оцінювання та дані	Ризики трансферу для України
Франція	Програмно-цільова логіка «програми-цілі-індикатори»	Міжвідомчий супровід трансформацій, навчальні інструменти	Сервісна орієнтація, фокус на цінності для користувача	Ризик формалізації індикаторів і «звітності заради звітності»	Бюджетні обмеження, інституційна інерція
Німеччина	Координаційні програми цифровізації та правові рамки послуг	Професійна служба + цифрові компетентності	Дебюрократизація як «мова змін»	Складність узгодження показників між рівнями управління	Фрагментація через багаторівневість, несумісність даних
Швеція	Середньострокові рамки, бюджетна дисципліна	Сильні практики держроботодавця і навчання	Висока довіра і процедурна передбачуваність	Потреба контекстної аналітики outcomes	Відмінності автономії агенцій і культури підзвітності
Естонія	Performance/activity-based budgeting	Цифрові компетентності публічної служби	Легітимізація через цифрові сервіси	Дані як основа швидкого моніторингу й управління	Кіберризик, нерівність спроможностей територій
Сінгапур	Ресурсна підтримка трансформацій	Talent management, системне навчання	Внутрішня залученість і культура інновацій	Вимірювання сервісних поліпшень	Потреба високої інституційної дисципліни
США	Результативні рамки й пріоритетні цілі	Складне стейкхолдерне середовище, управління workforce	Легітимізація через прозорість і регулярні огляди	Регулярні reviews і публічна звітність	Політичні коливання, різниця даних та інститутів
Канада	Policy on Results і системність M&E	Професійна служба, інтеграція оцінювання	Підзвітність через публічні звіти	«Зшивання» показників і програм	Потреба аналітичної спроможності та уніфікації даних
Польща	Поетапність performance budgeting	Професіоналізація процедур і навчання	Євроінтеграційний контекст змін	Ризик формальності KPI	Паралельність реформ і дефіцит спроможностей

Джерело: складено автором на основі опрацювання [27—32].

компетентнісні рамки для керівників і команд змін, навчання на робочому місці, наставництво та спільноти практик, оновлення профілів посад і процедур оцінювання, а також управління навантаженням і профілактику вигорання, що набуває особливої ваги в кризових умовах. По-третє, KPI та оцінювання мають бути мінімально достатніми і "прив'язаними" до управлінських рішень, інакше зростає ризик формальної звітності та розриву між планами й реальною поведінкою організації.

У прикладному вимірі для управління змінами доцільно використовувати три групи індикаторів: індикатори виконання (дотримання строків і бюджету ініціатив, готовність процесів і регламентів, якість міжвідомчого узгодження), індикатори прийняття (частка персоналу, що пройшов навчання; частка користувачів, які перейшли на нові процедури; індекс задоволеності користувачів; кількість інцидентів на одиницю операцій) та індикатори ефекту (скорочення часу надання послуги, зниження адміністративних витрат, підвищення прозорості, зменшення помилок і дублювань). Для цифрових моделей обов'язковими стають індикатори стійкості й безпеки (кіберінциденти, час відновлення, виконання вимог захисту даних), оскільки довіра до цифрових сервісів є ресурсом легітимності.

Окремої уваги потребують ризики трансферу міжнародних практик в Україну. По-перше, воєнні обмеження та нестабільність ресурсів підвищують ціну помилки й потребують більш жорсткої прив'язки реформ до бюджетної реалістичності та пріоритетів відновлення. По-друге, нерівномірність інституційної й кадрової спроможності між органами влади та територіями створює ризик фрагментації, коли реформи дають неоднаковий ефект у різних сегментах системи. По-третє, масштабування цифрових рішень без одночасного підсилення кіберзахисту та інтероперабельності може збільшити системні ризики. По-четверте,

формальне запозичення KPI без управлінського використання даних спричиняє "KPI-ритуалізм" і зниження довіри. Відповідно, коректний трансфер практик має передбачати адаптацію до українського інституційного контексту, поетапність, розвиток компетентностей і посилення координації в межах рамки реформи державного управління [25].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційно-економічне забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні є складною інтегрованою багаторівневою системою механізмів, яка поєднує інституційну архітектуру та механізми координації, процесні технології управління трансформаціями, кадрово-компетентнісні та комунікаційні інструменти, а також бюджетно-фінансові механізми й системи оцінювання результативності. Доведено, що ефективність реалізації змін у публічному секторі залежить не лише від нормативного забезпечення реформ, а й від здатності органів влади формувати цілісну систему управління трансформаційними процесами, інтегровану у стратегічне планування, бюджетний цикл, систему управління персоналом та цифрову інфраструктуру держави.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволило встановити, що універсальної моделі організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами не існує. Досліджені країни відрізняються домінуючими режимами змін — нормативно-стандартним, компетентнісно-кадровим, цифрово-платформним, результативно-орієнтованим або трансформаційним підходом у межах концепції "whole-of-government". Водночас спільною характеристикою успішних моделей є синхронізація інституційних, процесних, кадрових, економічних і цифрових перетворень у межах єдиного

управлінського циклу, орієнтованого на забезпечення результативності, адаптивності та стійкості системи публічного адміністрування.

Встановлено, що сучасні міжнародні практики управління змінами дедалі більше ґрунтуються на принципах адаптивного врядування, резильєнтного врядування та управління на основі даних, які передбачають використання аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень, розвиток цифрових платформ взаємодії, посилення міжвідомчої координації та забезпечення безперервності функціонування державних інституцій в умовах кризових викликів. Особливого значення набувають інструменти цифрового урядування, системи моніторингу результативності, управління ризиками та механізми розвитку людського капіталу, які формують спроможність органів влади до реалізації та масштабування змін.

Обґрунтовано, що для України важливими умовами адаптації міжнародного досвіду є інтеграція процесів управління змінами у бюджетний цикл, розвиток HRM-інструментів і компетентностей керівників змін, формування системи стратегічних комунікацій, запровадження мінімально достатньої системи ключових показників ефективності та моніторингу на основі даних, а також посилення контурів довіри, цифрової безпеки та кіберстійкості. У воєнний і повоєнний періоди особливої актуальності набувають питання забезпечення інституційної гнучкості, прозорості використання ресурсів, підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії та спроможності органів публічної влади оперативного реагувати на кризові виклики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів при розробленні стратегій реформування системи публічного адміністрування, програм цифрової трансформації, механізмів управління змінами в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також при формуванні систем оцінювання результативності та інституційної стійкості публічного сектору.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності системи управління змінами в публічному адмініструванні, формування інтегральної системи показників оцінювання інституційної спроможності органів влади до реалізації трансформацій, а також дослідження механізмів забезпечення резильєнтності системи публічного адміністрування в умовах цифровізації, воєнних ризиків та повоєнного відновлення України.

Література:

1. Kuipers B. S., Higgs M., Kickert W. et al. The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*. 2014. Vol. 92 (1). P. 1—20.
2. van der Voet J. Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*. 2016. Vol. 46 (6). P. 660—682.

3. Lewin K. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations. 1947. Vol. 1 (1). P. 5—41.
4. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
5. Hiatt J. M. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO: Prosci Research, 2006. 146 p.
6. Batool K., Inayat I. An empirical investigation on requirements change management practices in Pakistani Agile based industry. *Proceedings of the International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT 2019)*. 2019. P. 7—12. DOI: 10.1109/FIT47737.2019.00012.
7. Errida A., Lotfi B., Semma E. Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company. *2018 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)*. 2018. P. 206—213. DOI: 10.1109/ITMC.2018.-8691289.
8. Gangl R., Gollmann T., Gruchmann T. From Engineering Change to Enterprise Change Management: An empirical study on CM2 processes in the automotive industry. *Procedia CIRP*. 2024. Vol. 122. P. 629—634. DOI: 10.1016/j.procir.2024.01.090.
9. Koch J., Gritsch A., Reinhart G. Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. 2016. Vol. 14. P. 10—19. DOI: 10.1016/j.cirpj.2016.04.010.
10. Pulido F. L. P., Taherdoost H. Managing Change in the Digital Age: A Comparative Study of Change Management and Digital Transformation Models. *2023 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC)*. 2023. P. 983—989. DOI: 10.1109/ICESC57686.2023.10193166.
11. Sippl F., Moriz T., Reinhart G. A process mining-based approach for stakeholder identification in manufacturing and engineering change management. *Procedia CIRP*. 2022. Vol. 107. P. 978—983. DOI: 10.1016/j.procir.2022.05.095.
12. *Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework*. Paris: OECD, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/innovative-capacity-of-governments_e3de34c4/52389006-en.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
13. *The Public Sector Innovation Lifecycle*. Paris: OECD, 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/the-public-sector-innovation-lifecycle_2359c685/0d1bf7e7-en.pdf (дата звернення: 13.04.2026).
14. *Digital Government Index 2023 Results*. Paris: OECD Publishing, 2024.
15. *Governing with Data in the Digital Age*. Paris: OECD Publishing, 2019.
16. Tangi L., Janssen M., Benedetti M., Noci G. Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 60. Article 102356.
17. Pircher Verdorfer A., Weber W. G., Unterrainer C. Employee participation and change-oriented organi-

zational citizenship behavior in the public sector. *International Public Management Journal*. 2021. Vol. 24(5). P. 689—711.

18. Beshi T. D., Kaur R. Public trust in local government: Explaining the role of good governance practices. *Public Organization Review*. 2020. Vol. 20 (2). P. 337—350.

19. Mansoor M. Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*. 2021. Vol. 38 (4). Article 101597.

20. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А., Маматова Т. В. та ін. *Управління змінами в публічному адмініструванні*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.

21. Melchor O. H. *Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework*. Paris: OECD, 2008. 42 p.

22. World Bank. *Managing Change in PFM System Reforms (FMIS Guidance Note)*. Washington, DC: World Bank, 2015. 44 p.

23. UK Government. *The Teal Book: Chapter 35. Management of organisational and societal change*. 2025. URL: <https://projectdelivery.gov.uk/teal-book/home/part-f-solution-delivery/chapter-35-management-of-organisational-and-societal-change/> (дата звернення: 01.04.2026).

24. *Технології публічного адміністрування: навч. посіб.* Запоріжжя, 2018. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054724.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).

25. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 03.04.2026).

26. UK Government. *Civil Service Capabilities Plan: Leading and managing change*. 2014. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-capabilities-plan-leading-and-managing-change/civil-service-capabilities-plan-leading-and-managing-change> (дата звернення: 03.04.2026).

27. U.S. Office of Personnel Management. *Guidance for Change Management in the Federal Workforce*. 2023. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/accelerating-the-gears-of-transformation/guidance-for-change-management-in-the-federal-workforce.pdf> (дата звернення: 05.04.2026).

28. Treasury Board of Canada Secretariat. *A Leadership Development Framework for the Public Service of Canada*. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html> (дата звернення: 07.04.2026).

29. Government of Canada. *Guideline on Service and Digital*. 2025. URL: <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/guideline-service-digital.html> (дата звернення: 05.04.2026).

30. Public Service Division (Singapore). *Transformation (Public Sector Transformation)*. 2025. URL: <https://www.psd.gov.sg/transformation/> (дата звернення: 04.04.2026).

31. Civil Service College Singapore. *Transformation in the Singapore Public Service: Emerging stronger from the pandemic*. URL: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-22/transformation-in-the-singapore-public-service-emerging-stronger-from-the-pandemic/> (дата звернення: 10.04.2026). knowledge.csc.gov.sg.

32. *The Art of Digitalization: A Dive into e-Estonia*. 2024. URL: https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2024/09/5-1_The-Art-of-Digitalization_PUB.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

33. Danish Agency for Digital Government. *Numbers and Statistics (MitID)*. 2025. URL: <https://en.digst.dk/numbers-and-statistics/> (дата звернення: 04.04.2026).

34. *Europe's Digital Decade Strategic Roadmap: Estonia 2025*. 2025. URL: <https://www.justdigi.ee/sites/default/files/documents/2025-03/Estonian%20National%20Digital%20Decade%20Strategic%20Roadmap%202025.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

References:

1. Kuipers, B.S., Higgs, M. and Kickert, W. (2014), "The management of change in public organizations: A literature review", *Public Administration*, vol. 92 (1), pp. 1—20.

2. van der Voet, J. (2016), "Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape", *The American Review of Public Administration*, vol. 46 (6), pp. 660—682.

3. Lewin, K. (1947), "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change", *Human Relations*, vol. 1(1), pp. 5—41.

4. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

5. Hiatt, J.M. (2006), *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*, Prosci Research, Loveland, CO, USA.

6. Batool, K. and Inayat, I. (2019), "An empirical investigation on requirements change management practices in Pakistani Agile based industry", *Proceedings of the International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT 2019)*, pp. 7—12. <https://doi.org/10.1109/FIT47737.2019.00012>.

7. Errida, A., Lotfi, B. and Semma, E. (2018), "Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company", *2018 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)*, pp. 206—213. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2018.8691289>.

8. Gangl, R., Gollmann, T. and Gruchmann, T. (2024), "From Engineering Change to Enterprise Change Management: An empirical study on CM2 processes in the automotive industry", *Procedia CIRP*, vol. 122, pp. 629—634. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.090>.

9. Koch, J., Gritsch, A. and Reinhart, G. (2016), "Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process", *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, vol. 14, pp. 10—19. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2016.04.010>.

10. Pulido, F.L.P. and Taherdoost, H. (2023), "Managing Change in the Digital Age: A Comparative Study

of Change Management and Digital Transformation Models", 2023 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC), pp. 983—989. <https://doi.org/10.1109/ICESC57686.2023.10193166>.

11. Sippl, F., Moriz, T. and Reinhart, G. (2022), "A process mining-based approach for stakeholder identification in manufacturing and engineering change management", *Procedia CIRP*, vol. 107, pp. 978—983. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.095>.

12. OECD (2022), *Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/innovative-capacity-of-governments_e3de34c4/52389006-en.pdf (Accessed 10 April 2026).

13. OECD (2020), *The Public Sector Innovation Lifecycle*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/the-public-sector-innovation-lifecycle_2359c685/0d1bf7e7-en.pdf (Accessed 13 April 2026).

14. OECD (2024), *Digital Government Index 2023 Results*, OECD Publishing, Paris, France.

15. OECD (2019), *Governing with Data in the Digital Age*, OECD Publishing, Paris, France.

16. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M. and Noci, G. (2021), "Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors", *International Journal of Information Management*, vol. 60, article 102356.

17. Pircher Verdorfer, A., Weber, W.G. and Unterrainer, C. (2021), "Employee participation and change-oriented organizational citizenship behavior in the public sector", *International Public Management Journal*, vol. 24 (5), pp. 689—711.

18. Beshi, T.D. and Kaur, R. (2020), "Public trust in local government: Explaining the role of good governance practices", *Public Organization Review*, vol. 20 (2), pp. 337—350.

19. Mansoor, M. (2021), "Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19", *Government Information Quarterly*, vol. 38 (4), article 101597.

20. Sharov, Yu.P., Chykarenko, I.A. and Mamatova, T.V. (2012), *Upravlinnia zminyamy v publichnomu administruvanni* [Change Management in Public Administration], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

21. Melchor, O.H. (2008), *Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework*, OECD Publishing, Paris, France.

22. World Bank (2015), *Managing Change in PFM System Reforms (FMIS Guidance Note)*, World Bank, Washington, DC, USA.

23. UK Government (2025), "The Teal Book: Chapter 35. Management of organisational and societal change", available at: <https://projectdelivery.gov.uk/teal-book/home/part-f-solution-delivery/chapter-35-management-of-organisational-and-societal-change/> (Accessed 01 April 2026).

24. Hordiienko, L.Yu. (2018), *Tekhnolohii publichnoho administruvannia* [Technologies of Public Administration], Kharkivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj unyversytet, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054724.pdf> (Accessed 01 April 2026).

25. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "On approval of the Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (Accessed 03 April 2026).

26. UK Government (2014), "Civil Service Capabilities Plan: Leading and managing change", available at: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-capabilities-plan-leading-and-managing-change/civil-service-capabilities-plan-leading-and-managing-change> (Accessed 03 April 2026).

27. U.S. Office of Personnel Management (2023), "Guidance for Change Management in the Federal Workforce", available at: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/accelerating-the-gears-of-transformation/guidance-for-change-management-in-the-federal-workforce.pdf> (Accessed 05 April 2026).

28. Treasury Board of Canada Secretariat (2026), "A Leadership Development Framework for the Public Service of Canada", available at: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html> (Accessed 07 April 2026).

29. Government of Canada (2025), "Guideline on Service and Digital", available at: <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/guideline-service-digital.html> (Accessed 05 April 2026).

30. Public Service Division Singapore (2025), "Transformation (Public Sector Transformation)", available at: <https://www.psd.gov.sg/transformation/> (Accessed 04 April 2026).

31. Civil Service College Singapore (2025), "Transformation in the Singapore Public Service: Emerging stronger from the pandemic", available at: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-22/transformation-in-the-singapore-public-service-emerging-stronger-from-the-pandemic/> (Accessed 10 April 2026).

32. Asian Productivity Organization (2024), "The Art of Digitalization: A Dive into e-Estonia", available at: https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2024/09/5-1_The-Art-of-Digitalization_PUB.pdf (Accessed 09 April 2026).

33. Danish Agency for Digital Government (2025), "Numbers and Statistics (MitID)", available at: <https://en.digst.dk/numbers-and-statistics/> (Accessed 04 April 2026).

34. Ministry of Justice and Digital Affairs (2025), "Europe's Digital Decade Strategic Roadmap: Estonia 2025", available at: <https://www.justdigi.ee/sites/default/files/documents/2025-03/Estonian%20National%20Digital%20Decade%20Strategic%20Roadmap%202025.pdf> (Accessed 04 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 08. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26