

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.1>

Баштанник Оксана Віталіївна,

кандидат політичних наук, доцент,

доцент кафедри історії та політичної теорії

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0003-4067-3261

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЇ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

CHANGE MANAGEMENT AS THE BASIS OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORM STRATEGY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND NATIONAL RESILIENCE

У статті автором обґрунтовується, що управління змінами формує стратегічний вимір здійснення управління, що дозволяє спрямовувати їх перебіг. Однією зі світоглядних основ означених процесів можливо назвати теорію сталого розвитку, оскільки серед Цілей сталого розвитку ООН вказується сприяння побудові миралюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях. Досягнення даної цілі сприяє зміцненню національної стійкості держави шляхом реалізації різноманітних стратегій розвитку та протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам. Метою статті є дослідження особливостей управління змінами як базису стратегії реформування державного управління на основі положень теорії сталого розвитку задля посилення національної стійкості держави.

У висновках автор підкреслює, що необхідність комплексних та масштабних змін у системі державного управління постала перед Україною від набуття нею незалежності водночас із об'єктивною (але не всіма усвідомлюваною) необхідністю демократизації політичної системи пострадянської держави в цілому. Утвердження широкого суспільного запиту на залучення України до європейського політичного простору та закріплення на конституційному рівні курсу на її європейську та євроатлантичну інтеграцію можливо розглядати у якості драйверів вищезазначених змін. Для досягнення даної мети уряду важливо долучатися до трансформаційних стратегій на рівні глобального політичного процесу, що реалізується через впровадження необхідних реформ для виконання завдань відповідних Цілей сталого розвитку. Ефективність функціонування сильних інституцій є запорукою, а не наслідком встановлення справедливості, яке спрямоване на зміцнення національної стійкості держави, що особливо важливо для України в ситуації спротиву збройній агресії РФ.

Ключові слова: державне управління, управління змінами, стратегія реформування, сталий розвиток, національна стійкість.

In the article author substantiates that the change management forms a strategic dimension of government, which allows to direct their course. It is possible to call the theory of sustainable development one of the worldview foundations of these processes, since among the Sustainable Development Goals of the UN it is pointed promoting peaceful and inclusive societies for sustainable development, providing access to justice for all and building effective, accountable and inclusive institutions at all levels. Achieving this goal contributes to strengthening the national resilience of the state through the implementation of various development strategies and resistance to external and internal threats. The purpose of the article is to explore the peculiarities of change management as a basis for the reforming strategy of public administration based on the provisions of sustainable development theory in order to strengthen the national resilience of the state.

In the conclusions, the author emphasizes that the need for complex and large-scale changes in the public administration system appeared to Ukraine after its independence at the same time as the objective (but not everyone realized) need to democratize the political system of the post-soviet state as a whole. The approval of a broad public demand for the involvement of Ukraine in the European political space and the establishment of a course for its European and Euro-Atlantic integration at the constitutional level can be considered as drivers of the above-mentioned changes. To achieve this goal of the government, it

is important to engage in transformational strategies at the level of the global political process, which is implemented through the realization of the necessary reforms to fulfill the tasks of the relevant Sustainable Development Goals. Effective functioning of strong institutions, thus, is a guarantee, not a consequence of the establishment of justice, which is aimed at strengthening the national resilience of the state, which is especially important for Ukraine in the situation of resistance to the armed aggression of the Russian Federation.

Key words: public administration, change management, reform strategy, sustainable development, national resilience.

Постановка проблеми. Зміни є проявом трансформацій різноманітних соціальних процесів, в тому числі процесів реалізації управлінських відносин. Управління змінами формує стратегічний вимір здійснення управління, що дозволяє спрямовувати їх перебіг. Однією зі світоглядних основ вказаних процесів можливо назвати теорію сталого розвитку, оскільки серед Цілей сталого розвитку ООН вказується сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях. Досягнення даної цілі сприяє зміцненню національної стійкості держави шляхом реалізації різноманітних стратегій розвитку та протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання положень теорії управління змінами у науці державного управління відбувається переважно у прикладних дослідженнях щодо окремих сфер функціонування суспільства. Так, наприклад, І. Семенець-Орлова в даному контексті аналізує перспективи розвитку освітньої системи, І. Авраменко – системи охорони здоров'я, а М. Якимець та В. Карковська вивчають відповідні процеси у приватному та державному секторі. Теорія сталого розвитку, що трансформувалася у, фактично, світоглядну ідеологію майбутнього, теж спрямовує фокус уваги щодо практичного функціонування процесів у сфері державного управління. Зокрема, О. Надоша на цій основі досліджує можливості впровадження інновацій, а І. Драган та О. Гіндес, в руслі класичної теорії, вивчають можливості захисту суспільних інтересів щодо раціонального природокористування та, відповідно, управлінські інструменти забезпечення екологічної безпеки. Таким чином, постає необхідність розширити аналітичні рамки досліджень науки державного управління на основі зазначених теорій до макрорівня функціонування політичної системи – національної держави.

Метою статті є дослідження особливостей управління змінами як базису стратегії реформування державного управління на основі положень теорії сталого розвитку задля посилення національної стійкості держави.

Виклад основного матеріалу. Проблема ефективного управління змінами є одним з найбільш актуальних на сьогодні аспектів дослідження управлінських відносин для вчених з різних суспільних наук. У вітчизняному науковому дискурсі щодо аналізу особливостей реалізації державного управління усталення змісту поняття управління змінами відбулося більш ніж десятиліття тому. У фундаментальному виданні Енциклопедії державного управління зміст поняття управління змінами характеризується як “сучасний підхід в управлінні організаційними змінами в соціально-економічних системах, джерелами яких є функціонування та розвиток цих систем під впливом постійних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. ... Управління змінами є засобом досягнення органічної взаємодії системи з динамічним зовнішнім середовищем, її розвитку та набуття нової якості з метою посилення впливу на оточення (Енциклопедія державного управління, 2011, с. 636). Пізніше В. Наконечний підкреслив важливість для розвитку методології сучасної науки державного управління дослідження “методології «управління змінами», за допомогою якої можна певним чином вирішити проблему динамічного висвітлення проблематики державно-управлінської сфери” (В. Наконечний, 2012, с. 33). На думку вченого, це безпосередньо пов'язано із сутнісною трансформацією аналізу її предметної сфери: “спонтанності та випадковості, корелюючи з динамікою змін у соціумі, іноді кардинально змінюють суспільно-політичне поле взаємодій, вимагаючи адекватної реакції з боку управлінських стратегій. Управління статичними об'єктами, які стали та незмінні, відходить у минуле” (В. Наконечний, 2012, с. 35). Інтенсивність та значущість змін у вимірі управлінських відносин в різних сферах діяльності людини, якими характеризувався початок та подальший хід ХХІ ст., формують стійкий суспільний запит на оновлення концептуальних підходів до їх реалізації. “Національні економіки та окремі організації розвиваються в процесі постійних змін, адаптація до яких є умовою соціальної стабільності та економічної стійкості. Цей парадоксальний взаємозв'язок потребує готовності суб'єктів господарювання до нових викликів, до обґрунтованого ризику, до вміння порівнювати корот-

кострокові втрати й виграші майбутнього періоду. З огляду на непередбачуваність зовнішнього середовища і жорсткі імперативи сучасної конкуренції можна стверджувати, що процес управління за своїм змістом перетворюється на процес управління змінами” (Управління змінами в умовах інноваційного розвитку, 2012, с. 6).

Лібералізація економічних і політичних процесів, що охопила на сьогодні світовий масштаб перебігу, у потенціалі її конвергенції сприяла напрацюванню взаємопов’язаних на основі світоглядних принципів механізмів управління. Один із фундаторів теорії управління змінами, Дж. Коттер, з цього приводу зауважував, що “глобалізація, у свою чергу, обумовлюється широким і потужним комплексом сил, пов’язаних із технологічними змінами, міжнародною економічною інтеграцією, дозріванням внутрішнього ринку в більш розвинених країнах і крахом поширеного світом комунізму” (J. Kotter, 2012, с. 20). Аналіз особливостей реалізації відносин управління на макрорівні спонукає нас до розгляду процесу управління змінами як елемента стратегічного курсу на реформування системи управління (в нашому випадку – державного управління) в цілому. У своїх попередніх дослідженнях ми обґрунтували твердження про те, що “реалізація інституційних інтеракцій в системі сучасного державного управління має здійснюватися на основі комплексної системи цілепокладання, до складових якої належить забезпечення безпеки, підтримання стабільності та проектування розвитку перебігу інституційної взаємодії” (О. Баштанник, 2023а, с. 13). Саме з метою докладного вивчення особливостей та можливостей здійснення інституційних інтеракцій у якості емпіричної основи аналізу ми вважаємо за необхідне досліджувати проблеми стратегічного реформування і розвитку державного управління в сучасній Україні. Як ми вже відзначали раніше, “стратегічна складова комплексу цілепокладання в системі державного управління знаходить своє закріплення у відповідних вітчизняних нормативно-правових актах, що базуються на нормативно-правових актах міжнародного рівня системи нормативно-правових актів (О. Баштанник, 2023а, с. 15). В Указі Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 р. вказано, що підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 р. № 70/1 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 р. та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладені у Національній доповіді “Цілі сталого розвитку: Укра-

їна”, держава зобов’язується забезпечувати дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 р., серед яких виокремлюється створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях (Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, 2019).

Тривалий час теорія сталого розвитку розвивалася формувалася під впливом аналітичних пошуків стосовно виявлення проблем екологічного характеру та управління щодо їх вирішення, а також попередження повторного розгортання. Поступово вченими залучалося все більше напрямів наукового аналізу для дослідження виокремлених аспектів, систематизуючи які, Л. Корольчук пропонує відносити до фундаментальних основ теорії сталого розвитку: “екологізацію економіки, еко-інноваційний розвиток, глобальну відповідальність за практичну реалізацію концепції сталого розвитку” (Л. Корольчук, 2020, с. 13). В рамках здійснюваного нами дослідження важливо відзначити, що ідея сталого розвитку як концептуальний конструкт за останні десятиліття зазнала трансформації від одного з дослідницьких підходів до, певною мірою, світоглядного орієнтиру розвитку суспільства та управління ним. “Концепція сталого розвитку становить ідеологічну основу для розвитку соціуму. Ця концепція найширше серед інших управлінських концепцій відбиває людські потреби та інтереси. Своїми сутнісними компонентами вона охоплює всі сфери буття людини. Якість життя відображає рівень (повноту) задоволення потреб та інтересів, регулюється цільовою політикою публічного управління. За своєю суттю ідеї сталого розвитку необхідно застосовувати в процесах цілепокладання у публічному управлінні, що сприятиме покращенню добробуту країни” (І. Мамонов, 2011, с. 75). Послідовне впровадження вказаних положень у практику реалізації проєктів державного управління в період стабільного суспільного розвитку було перервано в Україні актуалізацією обставин кризового характеру, пов’язаних із здійсненням збройної агресії РФ проти неї. Втім, ряд вітчизняних дослідників, серед яких Н. Калашник, приходять до висновку, що навіть за таких умов можливо говорити про коригування раніше встановлених цілей сталого розвитку та термінів можливого їх досягнення, а не про повне скасування відповідних програм. “Перспективними напрямами наукових розвідок щодо концептуальних змін у забезпеченні цілей сталого розвитку через війну в Україні ми вбачаємо в аналізі глобального та національного рівнів перетворень, визначення первинних кроків у розбудові нової

системи досягнень цілей сталого розвитку за результатами 2022 р., визначенні можливих заходів з подолання негативних тенденцій у зниженні темпів досягнення або невиконанні зобов'язань забезпечення цілей сталого розвитку через глобальну кризу, яка спричинена нападом на Україну” (Н. Калашник, 2022, с. 15).

Варто зазначити, що деструктивна спрямованість у політичних процесах світового масштабу наростали ще до початку повномасштабної збройної агресії РФ проти України, як фактору, що спричинив перегляд традиційних моделей внутрішньо- і зовнішньополітичної активності держав (наприклад, відмова від нейтралітету). Д. Якобсен у праці “Організаційні зміни та управління змінами” зауважує наступне: “Трунтовних змін зазнає традиційна національна держава. Традиційні політичні структури були похитнуті до своєї основи підйомом як правого, так і лівого популізму, а також виборами президентів без бази традиційної партійної структури у таких важливих країнах, як США та Франція” (D. Jacobsen, 2021). Вчений обґрунтував свої висновки на основі сучасного йому стану речей у світовому політичному процесі, що великою мірою був трансформований через нове загострення збройної агресії РФ проти України, відколи спостережувані кризові тенденції набули посилення і конкретизувалася потреба їх врегулювання. “Високий рівень невизначеності актуалізують питання забезпечення резильєнтності – складного завдання, що потребує застосування нових підходів та стимулюють розвивати нові, більш адаптовані до реалій сьогодення стратегії розвитку. ... Успішні держави майбутнього вже сьогодні інвестують у відносини, інфраструктуру та знання для якісного управління змінами та стійкості до дії криз будь-якого характеру та у будь-якій сфері життєдіяльності” (О. Корольчук, 2020, с. 91). Резильєнтність або стійкість є досить широким поняттям, яке можливо використовувати для дослідження стабільності держави та її обороноздатності, але ключовим об’єктом аналізу, на нашу думку, має бути потенціал інститутів управління в даному аспекті. “Головним інструментом забезпечення інституціональної стійкості, який дозволяє встановити оптимальний рівень рівноваги та ефективності інституціонального розвитку держави, є спроможність інститутів відновлювати усталені звичаї і процедури та здійснювати коректуючі поступові зміни в інституціональних нормах з метою кращого пристосування до сучасних умов у суспільно-політичному житті країни” (М. Масик та О. Клименко, 2022, с. 56).

Теорія управління змінами може бути застосована до розв’язання завдань вказаного типу, але

слід мати на увазі, що її положення були запозичені до методологічного інструментарію науки державного управління із економічного аналізу, що спонукає до підкреслення значущості принципу адаптивності. “Потенціал організації до планових стратегічних змін полягає у її здатності адаптуватися до умов швидко змінюваного внутрішнього та зовнішнього середовища, за рахунок моніторингу за зміною потреб стейкхолдерів” (О. Овсянюк-Бердадіна та В. Островерхов, 2023, с. 86). Серед вітчизняних дослідників є занепокоєння стосовно ймовірності корпоративізації державного управління, якщо основоположними критеріями запозичення підходів і методик буде наближення показників ефективності управлінської діяльності до показників економічної раціональності. “Відбувається поєднання принципів державного управління та корпоративного управління в процесах трансформаційних змін в Україні. Адже до нової державної служби доєдналися працівники із бізнесу та корпоративного сектору із відповідним мисленням. Процеси змін породжують ситуацію нестабільності та адаптації до нових правил діяльності у публічній сфері” (І. Фицук, 2018, с. 216). Цілеспрямований процес реалізації змін, управління наявними трансформаційними процесами в системі державного управління має базуватися на складових вищого порядку – ціннісних орієнтирах стратегічного реформування. Як відзначають у своїй статті В. Олуйко та В. Новак, ще у грудні 2002 р. у Звіті робочої групи Світового банку щодо оцінки державної служби та системи державного управління було вказано, що Україна досягла хороших показників у розвитку системи державної служби, і у середньостроковій перспективі вона зможе відповідати європейським стандартам. Дослідники також наголошували, що “дорученням КМУ від 25.07.2003 р. № 43343 висновки і пропозиції Звіту мають бути враховані при розробленні ... та заходів щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2004 рік” (В. Олуйко та В. Новак, 2003, с. 346). Як вказано у преамбулі зазначеної Стратегії, “здійснення економічних та соціальних перетворень, досягнення економічного зростання та надання державою громадянам управлінських послуг на високому рівні, просування в напрямі європейської інтеграції можливо лише за умови створення ефективної системи державного управління, що відповідає стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою” (Стратегія реформування системи державної служби в Україні, 2000).

Отже, реформування державного управління від часу утвердження незалежності України визнавалося вітчизняними науковцями та широкою громадськістю як одне із пріоритетних завдань трансформації системи державного управління в цілому. Втім, перша ґрунтовна та комплексна Стратегія реформування державного управління України була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 474 24 червня 2016 р. (на період до 2021 р.) (Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року). В одному з раніше проведених досліджень нами вже було підкреслено, що «рушійною силою інтенсифікації процесу реформування системи державного управління став утверджений на загальнонаціональному рівні невідворотній політичний курс України на інтеграцію до Європейського Союзу» (О. Баштанник, 2023b, с. 79). Конкретні програми і проєкти та інші заходи для реалізації положень Стратегії 2016-2021 рр. були орієнтовані у відповідному нормативно-ціннісному напрямі та базувалися на ресурсній підтримці ЄС. Нагальна необхідність розробки та впровадження Стратегії на той час пояснювалася тим, що, як характеризував вітчизняну політико-управлінську ситуацію професор Є. Романенко, «система державного управління в Україні доки не відповідає потребам країни у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики та її європейському вибору, а також європейським стандартам належного управління державою» (Є. Романенко, 2017, с. 76). Докладний науковий аналіз основних досягнень у процесі реалізації Стратегії реформування державного управління в Україні за період 2016-2020 рр. за кожен окремий рік із відстеженням тенденцій перебігу (таких як, наприклад, систематичне недотримання часових рамок) представлений у статті Л. Івашової та Л. Бондаренко (Л. Івашова та Л. Бондаренко, 2021). Фахівцями урядових структур оцінка успішності виконання Стратегії 2016-2021 р. була узагальнена у відсотках відповідності критеріям контролю та оприлюднена наприкінці грудня 2021 р. Як було повідомлено Службою міністра Кабінету Міністрів на Урядовому порталі щодо Стратегії 2016-2021 р., за попередніми оцінками, було виконано понад 80% запланованих заходів та близько 70% індикаторів. Також, відзначається, що рівень виконання бюджетної підтримки ЄС у реформі держуправління орієнтовно становить близько 70%. У Кабміні наголошують, що жодна інша українська стратегія та попередні програми бюджетної підтримки не мали таких високих результатів (Новини політики УкрІнформ).

Утворення ефективних інституцій на різних рівнях системи управління є вагомим фактором підтримання сталого суспільного розвитку, але не менш важливим є реформування наявної управлінської системи, що гарантувало би дотримання принципу наступності в процесі реалізації державної влади. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р (станом на 23 грудня 2022 р.) про Деякі питання реформування державного управління України була затверджена Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. В ній, зокрема, вкзється, що відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, Стратегія реформування ґрунтується на спільних цінностях, а саме: дотриманні демократичних принципів, верховенстві права, належному врядуванні. У положеннях документу ставиться окремий акцент на тому, що Україна продовжуватиме політичні, соціально-економічні, законодавчі та інституційні реформи, необхідні для ефективного реалізації Угоди про асоціацію (Деякі питання реформування державного управління України, 2021). Як ми підкреслювали в даному контексті раніше, «реформування системи державного управління України в якості кінцевої мети орієнтоване на інтеграцію національної системи управління до європейських наднаціональних структур як реалізації цивілізаційного вибору щодо моделі управлінських відносин» (О. Баштанник, 2023a, с. 16). Досягнення означених цілей є важливим не тільки для стратегічного спрямування подальшого розвитку системи державного управління, але і для подолання вже застарілих проблем функціонування політичної системи - наприклад, незавершеного демократичного транзиту. «На сучасному етапі суттєвої ваги набувають саме державно-управлінські чинники демократизації суспільних відносин. Цілком природно, що, перш ніж демократизувати весь можливий спектр суспільних відносин, держава має демократизуватися сама. Така демократизація далеко не вичерпується створенням формальних інститутів і ознак демократії. Поряд із ними, принципам демократії повинен відповідати сам державно-управлінський апарат» (В. Башкатов, 2010, с. 34). Не зважаючи на новітні потужні зовнішньосистемні виклики для України, можливо стверджувати, що продовження реформ залишається одним із пріоритетів органів влади, оскільки цей процес формує інституційний фундамент майбутнього розвитку держави вже у післявоєнний період відновлення.

Висновки. Необхідність комплексних та масштабних змін у системі державного управління постала перед Україною від набуття нею незалежності водночас із об'єктивною (але не всіма усвідомлюваною) необхідністю демократизації політичної системи пострадянської держави в цілому. Утвердження широкого суспільного запиту на залучення України до європейського політичного простору та закріплення на конституційному рівні курсу на її європейську та євроатлантичну інтеграцію можливо розглядати у якості драйверів

вищезазначених змін. Для досягнення даної мети уряду важливо долучатися до трансформаційних стратегій на рівні глобального політичного процесу, що реалізується через впровадження необхідних реформ для виконання завдань відповідних Цілей сталого розвитку. Ефективність функціонування сильних інституцій, таким чином, є запорукою, а не наслідком встановлення справедливості, яке спрямоване на зміцнення національної стійкості держави, що особливо важливо для України в ситуації спротиву збройній агресії РФ.

REFERENCES:

- Kovbasiuk, Yu.V. (Eds.). *Upravlinnia zminyamy* (2011). [Change management]. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia - Encyclopedia of public administration* (Vols. 2), (pp. 636-637). K.: NADU.
- Nakonechnyi, V. (2012). *Upravlinnia zminyamy v derzhavno-upravlinskii sferi* [Management of changes in the public administration sphere]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia - Actual problems of public administration*, 4, 33-36.
- Petrova, I.L. (Eds.). (2012). *Upravlinnia zminyamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku: Kolektyvna monohrafiia* [Management of changes in the conditions of innovative development: Collective monograph]. *Rozvytok informatsiinoho suspilstva - Development of information society*. (Vols. 2), (268 p.). K.: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK».
- Kotter J.P. (2012). *Leading Change*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Bashtannyk, O.V. (2023a). *Aspekty tsilepokladannia v konteksti realizatsii instytutsiinykh interaktsii v systemi derzhavnoho upravlinnia* [Aspects of goal setting in the context of implementation of institutional interactions in the state administration system]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava - Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, 6, 11-17.
- Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku, Ukaz Prezydenta Ukrainy № 722/2019 [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030, Decree of the President of Ukraine No. 722/2019] (2019) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
- Korolchuk, L.V. (2020). *Kontseptualni osnovy teorii staloho rozvytku* [Conceptual foundations of the theory of sustainable development]. *Stalyi rozvytok - XX stolittia. Dyskusii 2020: kolektyvna monohrafiia - Sustainable development - XXI century. Discussions 2020: a collective monograph* (pp. 9-17). K.: Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia».
- Mamonov, I. (2011). *Kontseptsiia staloho rozvytku yak pryntsyp tsilepokladannia v publichnomu upravlinni* [The concept of sustainable development as a principle of goal setting in public administration]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy - Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 3, 71-76.
- Kalashnyk, N.S. (2023). *Zabezpechennia tsilei staloho rozvytku v Ukraini: kontseptualni peretvorennia spryiniattia v umovakh voiennoho stanu* [Ensuring the goals of sustainable development in Ukraine: conceptual transformations of perception in the conditions of martial law]. *Efektynnist derzhavnoho upravlinnia - Efficiency of public administration*, 4(73), 11-16.
- Jacobsen D.I. (2021). *Organizational Change and Change Management*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Organizational_Change_and_Change_Managem/ZYI5EAAAQBAJ?hl=uk&gbpv=1
- Korolchuk, O.L. (2020). *Upravlinnia zminyamy yak faktor rozbudovy natsionalnoi rezylentnosti v suchasnykh umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv* [Change management as a factor in building national resilience in modern conditions of globalization challenges]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia - Academic notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration*, 31(70), 5, 88-92.
- Masyk, M.Z. & Klymenko, O.V. (2022). *Teoretychni osnovy doslidzhennia problem instytutsionalnoi stiikosti u mizhdystsiplinarnomu diskursi* [Theoretical foundations of the study of problems of institutional sustainability in interdisciplinary discourse]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia - Academic notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Series: Public management and administration*, 33(72), 5, 53-58.
- Ovsianiuk-Berdadina, O.F. & Ostroverkhov, V.M. (2023). *Upravlinnia zminyamy: navchalnyi posibnyk* [Change Management: A Study Guide]. Ternopil: ZUNU.
- Fyshchuk I.M. (2018). *Upravlinnia zminyamy u derzhavnykh orhanizatsiakh u transformatsiinykh umovakh v Ukraini* [Management of changes in state organizations in transformational conditions in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia - Scholarly notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. Series: Public administration*, 29(68), 5, 216-221.

Oluiko, V.M. & Novak, V.V. (2003). Polipshennia yakosti derzhavnoho upravlinnia cherez realizatsiiu stratehii reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby [Improving the quality of public administration through the implementation of the strategy of reforming the civil service system]. / V. M. Oluiko, // Visnyk Khmelnytskoho instytutu rehionalnoho upravlinnia ta prava - Bulletin of the Khmelnytsky Institute of Regional Administration and Law, 3-4, 343-347.

Pro Stratehiiu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini, Ukaz Prezydenta Ukrainy № 599/2000 [On the Strategy for Reforming the Civil Service System in Ukraine, Decree of the President of Ukraine No. 599/2000] (2000) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#Text>.

Stratehiiu reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku [Strategy for reforming the state administration of Ukraine for the period until 2021]. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf.

Bashtannyk, O.V. (2023b) Stratehiiu reformuvannia derzhavnoho upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia spromozhnosti derzhavy [The strategy of reforming public administration as a factor in increasing the capacity of the state]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini - Public management and administration in Ukraine, (35), 77-81.

Romanenko, Ye.O. (2017). Vykonannia Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia na 2016-2020 roky [Implementation of the State Administration Reform Strategy for 2016-2020]. Naukovyi zbirnyk Instytutu derzhavnoho upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu - Scientific collection of the Institute of State Administration in the Field of Civil Defense, 5, 75-87.

Ivashova, L.M. & Bondarenko, L.I. (2021). Transformatsiia systemy diialnosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: stan i napriamy podalshoho udoskonalennia [Transformation of the activity system of public administration bodies in Ukraine: status and directions for further improvement]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok - Public administration: improvement and development, 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2370>.

V Kabmini zaiavyly, shcho stratehiiu reformuvannia derzhupravlinnia vykonana oriientovno na 80% [The Cabinet of Ministers announced that the strategy for reforming state administration has been completed by approximately 80%]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3369425-v-uradi-zaavili-so-strategia-reformuvanna-derzhupravlinna-vikonana-orientovno-na-80.html>.

Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy, Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 831-r [Some issues of reforming the state administration of Ukraine, Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 831-p] (2022) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.

Bashkatov, V. (2010). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia demokratychnymy zminamy v Ukraini [Mechanisms of state management of democratic changes in Ukraine]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia - Actual problems of public administration, 3(2), 31-35.