



УДК 35.08:005.551]:35.078-043.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1209-1219](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1209-1219)

Трегубенко Галина Петрівна кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0009-0002-3545-7134>

АДАПТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Анотація. На основі проведеного аналізу автором досліджено підходи та вироблено рекомендації до адаптивного сприйняття змін у публічній сфері в умовах командної взаємодії державних службовців в Україні.

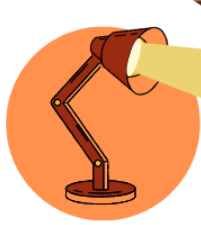
Акцентовано, що особливе значення має класифікація змін, розвиваючі зміни спрямовані на вдосконалення існуючих процесів, перехідні зміни передбачають заміну старих підходів новими, а трансформаційні зміни вимагають радикальної перебудови організаційної культури та мислення працівників. Глибина та тип змін визначають готовність персоналу до прийняття нововведень, а також рівень його залученості у впровадження реформ.

Визначено, що командна взаємодія є ключовим механізмом, який формує сприйняття змін у публічному секторі. Колективна робота забезпечує обмін інформацією, узгодження дій та формування спільного бачення, проте на практиці командна взаємодія часто залишається формальною, що обмежує можливості для конструктивного обговорення та знижує залученість персоналу. Важливим чинником є розподіл ролей та відповідальності: нечіткі функціональні обов'язки, дублювання завдань і відсутність чітких меж відповідальності створюють плутанину та конфлікти, що негативно впливає на ефективність командної роботи і сприйняття змін.

Доведено, що ефективність публічного управління у сучасних умовах визначається взаємодією людського фактора, стилю керівництва, професійного досвіду, класифікацією змін та компетентностями працівників. Формування стійкої, адаптивної та інноваційної публічної служби можливе лише за умови розвитку командної культури, чіткого розподілу ролей, відкритої комунікації та безперервного професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: сприйняття змін, публічна сфера, державні службовці, командна взаємодія, адаптивність у публічному середовищі, управлінська компетентність, процес змін.





Tregubenko Halina Petrivna Candidate of Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Law, Educational and Research Institute of Finance, Economics, Management, and Law, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Department of Public Administration and Law, Poltava, <https://orcid.org/0009-0002-3545-7134>

ADAPTIVE PERCEPTION OF CHANGES IN THE PUBLIC SPHERE IN THE CONTEXT OF TEAMWORK AMONG PUBLIC SERVANTS

Abstract. Based on the analysis, the author examines approaches and develops recommendations for adaptive perception of changes in the public sphere in the context of team interaction among civil servants in Ukraine.

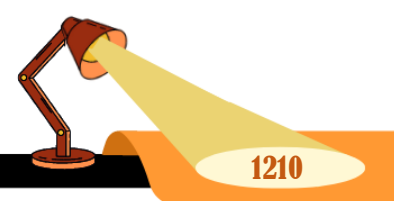
It is emphasized that the classification of changes is of particular importance: developmental changes are aimed at improving existing processes, transitional changes involve replacing old approaches with new ones, and transformational changes require a radical restructuring of the organizational culture and thinking of employees. The depth and type of change determine the readiness of staff to accept innovations, as well as their level of involvement in the implementation of reforms.

Teamwork has been identified as a key mechanism shaping perceptions of change in the public sector. Collective work facilitates information sharing, coordination of actions, and the formation of a common vision. However, in practice, teamwork often remains formal, limiting opportunities for constructive discussion and reducing staff engagement. An important factor is the distribution of roles and responsibilities: unclear functional responsibilities, duplication of tasks, and a lack of clear boundaries of responsibility create confusion and conflicts, which negatively affect the effectiveness of teamwork and the perception of change.

It has been proven that the effectiveness of public administration in modern conditions is determined by the interaction of the human factor, leadership style, professional experience, classification of changes, and employee competencies. The formation of a sustainable, adaptive, and innovative public service is only possible with the development of a team culture, a clear distribution of roles, open communication, and continuous professional development of staff.

Keywords: acceptance of change, public sphere, civil servants, teamwork, adaptability in the public environment, managerial competence, change process.

Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління перебуває на етапі фундаментальних трансформацій, де традиційні бюрократичні моделі поступаються місцем гнучким, людиноцентрованим та технологічно насиченим структурам. Успіх цих перетворень визначається не лише нормативно-правовим забезпеченням, а передусім готовністю державних службовців прийняти нові





правила гри. Проблема сприйняття змін персоналом стає критичною, адже саме людський фактор є головним рушієм або, навпаки, бар'єром на шляху до ефективних реформ. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз організаційного дизайну, командної взаємодії та формування нових професійних компетентностей, що дозволяють публічним інституціям зберігати стійкість і адаптивність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти сприйняття змін у публічній сфері в умовах командної взаємодії державних службовців висвітлюються такими українськими та зарубіжними ученими як С. Ващенко, В. Губенко, М. Максимчук, Л. Титаренко, С. Девід, Д. Зініка, Н. Бэрбуца-Міши та іншими. Однак, питання адаптивності управлінців у публічному середовищі наразі ще вивчається та не достатньо висвітлено науковою спільнотою, окремі аспекти адаптації до сприйняття змін, у тому числі в умовах воєнного стану, поки що не систематизовані і розроблені не в повному обсязі.

Мета статті – дослідження підходів та вироблення рекомендацій до адаптивного сприйняття змін у публічній сфері в умовах командної взаємодії державних службовців в Україні.

Виклад основного матеріалу. У своїй роботі автори М. Мелалетса, М. Бассін та Е. Н. Баркхойзен зосереджуються на аналізі того, як державні службовці сприймають організаційні зміни в публічному секторі. Дослідження ґрунтується на емпіричних даних і присвячене вивченню ролі людського чинника, внутрішньої комунікації та командної взаємодії в процесі впровадження змін [8, с. 4-5]. Основна увага приділяється тому, як управлінські рішення щодо організаційного дизайну відображаються на повсякденній діяльності працівників та їхньому ставленні до реформ [8, с. 5-6]. Сприйняття змін у публічній сфері розглядається як складний і багатовимірний процес, оскільки публічні організації функціонують у середовищі постійних трансформацій, пов'язаних із реформуванням управлінських структур, процедур і підходів до надання публічних послуг [8, с. 3-4]. Зміни зазвичай спрямовані на підвищення ефективності діяльності органів влади, однак їх успіх значною мірою залежить від того, наскільки працівники розуміють цілі трансформацій і готові брати участь у їх реалізації.

Особливе значення має класифікація змін, яка допомагає зрозуміти їхній характер і глибину впливу на організацію та персонал. Виділяють розвиваючі зміни, що вдосконалюють існуючі процеси і методи роботи; перехідні зміни, які передбачають заміну старих підходів новими, та трансформаційні зміни, що вимагають радикальної перебудови організаційної культури та мислення працівників [6, с. 595-597]. Саме глибина та тип змін визначають, наскільки персонал буде готовий сприймати нововведення та активно залучатися до їх реалізації.

В умовах командної взаємодії сприйняття змін формується через колективну роботу, взаємну підтримку та спільну відповідальність за результати.





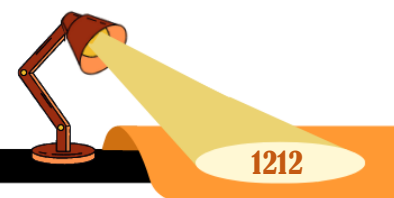
Командна робота потенційно може сприяти позитивному ставленню до змін, оскільки вона забезпечує обмін інформацією, узгодження дій та формування спільного бачення. Проте на практиці командна взаємодія в публічних організаціях часто залишається формальною, що обмежує можливості для конструктивного обговорення змін і знижує рівень залученості персоналу.

Сприйняття організаційних змін у досліджуваному публічному середовищі характеризується переважно негативним ставленням з боку працівників. Це пов'язано з тим, що процеси змін часто ініціюються та реалізуються без достатнього залучення команд до етапів планування та прийняття рішень. За таких умов працівники сприймають зміни як нав'язані згори, що послаблює відчуття причетності та знижує мотивацію до активної участі в командній роботі [8, с. 8-9; 4, с. 250-251].

Важливим чинником формування негативного сприйняття змін виступає внутрішня комунікація. У командній взаємодії спостерігається нестача чіткої, послідовної та відкритої інформації щодо цілей, змісту й очікуваних результатів змін. Обмежений зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками створює ситуацію невизначеності, за якої члени команд не розуміють своєї ролі в процесі трансформацій. Це ускладнює координацію спільних дій і негативно впливає на психологічний клімат у колективі [2, с. 94–96]. Окремою проблемою є нечіткий розподіл ролей і відповідальності в командах у період змін. Зміна організаційної структури або функціональних обов'язків без належного пояснення призводить до плутанини, конфліктів і зниження ефективності командної роботи. За відсутності зрозумілих очікувань щодо внеску кожного працівника командна взаємодія втрачає здатність підтримувати процес змін і перетворюється на джерело напруженості. Не менш важливим аспектом є вплив стажу та досвіду працівників на сприйняття реформ. Дослідження показують, що співробітники зі стажем до 5 років зазвичай проявляють більшу відкритість до нововведень та готовність активно долучатися до змін. Натомість працівники з досвідом понад 10 років можуть демонструвати більшу обережність або скепсис, пов'язаний із попереднім досвідом невдалих трансформацій, що створює додаткові виклики для керівництва та командної взаємодії [8, с. 9-10].

Ще один критично важливий чинник – роль стилю керівництва. Авторитарний підхід часто обмежує ініціативу та створює атмосферу пасивності, тоді як демократичне або трансформаційне лідерство стимулює залученість працівників, підтримує відкритий обмін думками і сприяє формуванню колективного бачення змін [5, с. 238-242]. Стиль керівництва безпосередньо впливає на ефективність командної роботи, мотивацію персоналу та готовність до адаптації в умовах реформ.

Дослідження Софії Девід, Даніела Зініка, Ніколетти Бэрбуца-Міши, Лариси Савги та Флоріна-Оана Вірланута побудоване на ідеї, що цифрова транс-





формація, швидкий розвиток технологій та зміна характеру праці ставлять нові вимоги до компетенцій працівників публічного сектору та вимагають переосмислення підходів до їх професійної підготовки [9, с. 1-3].

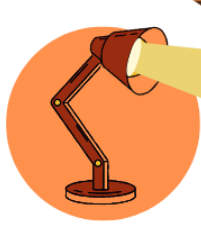
Сучасна публічна адміністрація функціонує в умовах глибоких трансформацій, зумовлених цифровізацією, автоматизацією, розвитком інформаційних технологій та зміною характеру праці. Концепція майбутнього праці передбачає переосмислення традиційних управлінських моделей і ролі працівника публічного сектору. Робоче середовище стає більш динамічним, технологічно насиченим і орієнтованим на інновації, що вимагає від персоналу здатності швидко адаптуватися до нових умов, інструментів і форм організації діяльності.

Адаптивність у публічному управлінні розглядається як здатність працівників ефективно діяти в умовах постійних змін, невизначеності та зростаючої складності управлінських процесів. Вона охоплює не лише готовність приймати нові правила чи організаційні рішення, а й уміння самостійно опановувати нові знання, перебудовувати робочі процеси та знаходити гнучкі рішення для виконання професійних завдань [9, ст. 5-7]. У цьому контексті адаптивність тісно пов'язана з розвитком ключових компетентностей, які формують основу майбутнього робочого середовища в публічному секторі. Важливе місце в системі таких компетентностей займають цифрові навички. Вони включають здатність працювати з цифровими платформами, інформаційними системами, електронними сервісами та даними, що використовуються в управлінській діяльності [9, с. 8–9; 4, с. 245–247]. Цифрові компетенції також передбачають розуміння принципів функціонування цифрових технологій, кібербезпеки та електронного врядування, а також уміння інтегрувати технологічні інструменти у повсякденну роботу публічних установ з метою підвищення ефективності та прозорості управління.

Не менш значущими є комунікаційні компетенції, які забезпечують ефективну взаємодію в багаторівневому та міждисциплінарному середовищі публічної адміністрації. Сучасна публічна служба передбачає постійну комунікацію між підрозділами, рівнями управління, а також із громадянами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Комунікаційні навички охоплюють здатність чітко передавати інформацію, вести діалог, працювати в команді, долати конфлікти та сприяти спільному виробленню управлінських рішень [5, с. 242–245].

Окремий вимір майбутнього праці в публічному секторі пов'язаний із внутрішньоорганізаційними компетенціями. Вони передбачають здатність працівників ініціювати нові ідеї, пропонувати інноваційні підходи до вирішення управлінських і соціальних проблем, а також брати участь у вдосконаленні внутрішніх процесів організації [7, с. 183–185]. Такий підхід сприяє формуванню активної професійної позиції державного службовця, орієнтованої не лише на виконання регламентованих функцій, а й на розвиток організації в цілому.





У контексті обмежених фінансових ресурсів публічного сектору важливе значення набувають компетенції, які пов'язані з умінням залучати альтернативні джерела фінансування, зокрема гранти, донорську допомогу, партнерські ресурси [2, с. 97–100; 7, с. 186–188]. Ці навички дозволяють підтримувати реалізацію інноваційних ініціатив, соціальних програм і проектів розвитку, розширюючи можливості публічних організацій у досягненні стратегічних цілей.

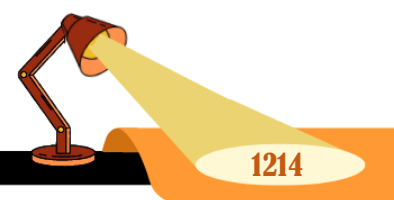
Таким чином, майбутнє праці в публічній адміністрації формується на основі поєднання цифрових, комунікаційних, внутрішньоорганізаційних і ресурсних компетентностей, які забезпечують здатність працівників діяти ефективно в умовах трансформацій. Така модель орієнтована на гнучку, інноваційну та соціально відповідальну публічну службу, здатну відповідати сучасним викликам і потребам суспільства [6, с. 608–609; 1, с. 27].

В умовах воєнного стану публічна служба функціонує в ситуації постійної невизначеності, високого навантаження та швидкої зміни управлінських рішень [2, с. 98–102]. Зміни в організації роботи державних органів перестали бути тимчасовим явищем і набули системного характеру, ставши невід'ємною складовою сучасної публічної сфери. Призупинення або трансформація діяльності окремих установ, а також подальше відновлення їх функціонування в нових форматах вимагали від державних службовців здатності адаптуватися до змінених умов службової діяльності та переосмислення звичних моделей взаємодії.

Функціонування публічної служби в таких умовах значною мірою ґрунтується на необхідності злагодженої командної взаємодії між структурними підрозділами, органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічного управління [1, с. 23–25; 2, с. 100–103]. Забезпечення безперервності надання публічних послуг стало можливим лише за умови координації дій, чіткого розподілу відповідальності та колективного прийняття рішень, що підвищило роль командної роботи як ключового механізму реалізації змін у публічній сфері.

Зміни в публічному управлінні супроводжувалися трансформацією організаційних форм роботи державних службовців, зокрема активним впровадженням дистанційних і змішаних форматів праці. Це зумовило потребу в нових підходах до внутрішньої комунікації, контролю виконання завдань і підтримання ефективної взаємодії всередині робочих команд [4, с. 253–255; 8, с. 15–16]. За таких умов сприйняття змін безпосередньо залежало від здатності колективів налагоджувати співпрацю, швидко адаптувати робочі процеси та підтримувати стабільність управлінської діяльності.

Особливої ваги в умовах постійних змін набув людський фактор у системі публічного управління. Спроможність органів влади ефективно виконувати свої функції значною мірою залежала від кадрового потенціалу, психологічної стійкості та здатності державних службовців працювати в умовах підвищеного





стресу й відповідальності [4, с. 254–256; 5, с. 248–250]. Колективна робота вимагала не лише професійних знань і навичок, а й взаємної підтримки, довіри та усвідомлення спільної мети, що впливало на формування ставлення працівників до змін і готовність брати участь у їх реалізації.

Л. О. Титаренко та М. М. Максимчук стверджують, що процеси змін у публічній сфері мають розглядатися крізь призму внутрішніх управлінських механізмів та особливостей командної взаємодії державних службовців [4, с. 257–259].

Зміни в публічній сфері пов'язані не лише з оновленням нормативно-правової бази або організаційних структур, а й із трансформацією внутрішніх управлінських процесів і моделей взаємодії між державними службовцями. У ході реформування державної служби особливого значення набуває переорієнтація від індивідуального виконання посадових обов'язків до колективних форм діяльності, що передбачають координацію дій, розподіл відповідальності та спільне досягнення управлінських цілей [1, с. 23–25; 2, с. 101–103].

Командна взаємодія в органах публічної влади формується в умовах поєднання ієрархічного управління та необхідності горизонтальної співпраці. Команди часто створюються для реалізації конкретних завдань у межах змін, однак за відсутності розвинених механізмів внутрішньої координації така взаємодія набуває формального характеру. Це впливає на ставлення державних службовців до змін, оскільки командна робота не завжди сприймається як інструмент підтримки та спільного прийняття рішень [1, с. 24–26; 2, с. 102–104].

Адаптація до змін у публічній сфері ускладнюється необхідністю працювати в нових форматах колективної діяльності. Для багатьох державних службовців характерною є орієнтація на чітко регламентовані індивідуальні функції, що знижує готовність до гнучкої командної взаємодії [3, с. 63–65]. У таких умовах сприйняття змін формується через призму додаткового навантаження, невизначеності та підвищеної відповідальності, яка не завжди супроводжується відповідними управлінськими повноваженнями.

Важливим чинником сприйняття змін є розподіл ролей у командах. Нечіткість функціональних обов'язків, дублювання завдань і відсутність зрозумілих меж відповідальності ускладнюють спільну діяльність та знижують ефективність командної роботи. За таких умов зменшується відчуття контролю над процесами змін, що формує стримане або насторожене ставлення державних службовців до трансформацій у публічній сфері [1, с. 26–27; 2, с. 103–105].

Сприйняття змін також залежить від управлінської культури органів влади. За домінування формально-адміністративного підходу командна взаємодія не перетворюється на простір для обговорення та спільного вироблення рішень. У результаті зміни сприймаються як зовнішня вимога або формальний процес, що не передбачає активної участі персоналу, що негативно позначається на готовності державних службовців працювати в умовах постійних трансформацій.





Трансформації у публічній сфері супроводжуються зміною професійної ролі державного службовця, що безпосередньо впливає на сприйняття змін у колективі. Умови реформ вимагають від службовців не лише виконання регламентованих функцій, а й здатності працювати в міжфункціональних командах, брати участь у колективному прийнятті рішень та нести спільну відповідальність за результат [4, с. 261–263; 8, с. 23–24].

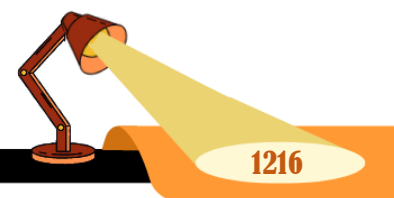
Особливе значення в умовах змін надається управлінським і поведінковим компетентностям, які забезпечують ефективну командну взаємодію. До них належать здатність до координації дій, гнучкість у розподілі завдань, готовність до співпраці та спільного розв'язання проблем [8, с. 24–25]. Недостатній рівень таких компетентностей ускладнює адаптацію до змін і формує стримане або обережне ставлення до нових управлінських підходів.

Значну роль у процесі змін відіграє лідерство в командах публічної служби. Лідер у команді виконує не лише адміністративну, а й інтегративну функцію, спрямовану на узгодження інтересів, підтримання мотивації та формування спільного бачення завдань [4, с. 262–264; 10]. За відсутності ефективного командного лідерства зростає фрагментованість дій, що негативно впливає на колективне сприйняття змін.

Зміни в системі публічного управління сприймаються більш позитивно за наявності умов для розвитку командної культури, яка передбачає взаємну підтримку, відповідальність і орієнтацію на спільний результат. Формування такої культури розглядається як довгостроковий процес, що впливає на стабільність функціонування публічних інституцій в умовах постійних змін [4, с. 264–266; 6, с. 609].

Висновки. Отже, дослідження показують, що сприйняття змін персоналом є складним багатовимірним процесом, на який впливає низка чинників, включаючи внутрішню комунікацію, розподіл ролей, командну взаємодію, стиль керівництва та досвід працівників. Особливе значення має класифікація змін. Розвиваючі зміни спрямовані на вдосконалення існуючих процесів, перехідні зміни передбачають заміну старих підходів новими, а трансформаційні зміни вимагають радикальної перебудови організаційної культури та мислення працівників. Глибина та тип змін визначають готовність персоналу до прийняття нововведень, а також рівень його залученості у впровадження реформ.

Командна взаємодія є ключовим механізмом, що формує сприйняття змін у публічному секторі. Колективна робота забезпечує обмін інформацією, узгодження дій та формування спільного бачення, проте на практиці командна взаємодія часто залишається формальною, що обмежує можливості для конструктивного обговорення та знижує залученість персоналу. Важливим чинником є розподіл ролей та відповідальності: нечіткі функціональні обов'язки, дублювання завдань і відсутність чітких меж відповідальності створюють





плутанину та конфлікти, що негативно впливає на ефективність командної роботи і сприйняття змін.

Сприйняття реформ також залежить від управлінської культури та стилю керівництва. Авторитарний підхід обмежує ініціативу та формує пасивність, тоді як демократичне або трансформаційне лідерство стимулює залученість, сприяє відкритому обміну думками та формуванню спільного бачення. Досвід і стаж працівників також мають суттєвий вплив: молодші співробітники демонструють більшу відкритість до змін, тоді як працівники зі значним досвідом можуть проявляти скепсис, обумовлений попереднім досвідом невдалих трансформацій.

Особлива увага приділяється компетентностям працівників, які забезпечують адаптивність у публічному управлінні. Цифрові навички, комунікаційні здібності, формують основу майбутньої моделі роботи, орієнтованої на інновації, гнучкість та соціальну відповідальність. У воєнних умовах особлива роль відводиться командній взаємодії, координації дій, швидкому адаптуванню робочих процесів та збереженню безперервності надання публічних послуг.

Таким чином, ефективність публічного управління у сучасних умовах визначається взаємодією людського фактора, стилю керівництва, професійного досвіду, класифікацією змін та компетентностями працівників. Формування стійкої, адаптивної та інноваційної публічної служби можливе лише за умови розвитку командної культури, чіткого розподілу ролей, відкритої комунікації та безперервного професійного розвитку персоналу. Такий комплексний підхід забезпечує не лише успішне впровадження змін, а й підвищення загальної ефективності та соціальної відповідальності державних органів.

Література:

1. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 17–27. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27> (дата звернення: 13.01.2026).
2. Галунець Н., Ключник А., Гусенко А. Вплив війни на розвиток публічної служби в Україні: виклики та можливості. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2024. № 4(46). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-90-104](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-90-104) (дата звернення: 13.01.2026).
3. Красников Є. Впровадження стратегічного управління змінами до надання публічних послуг. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 5(71). С. 55–66. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-7) (дата звернення: 13.01.2026).
4. Титаренко Л., Яценко В. Професіоналізм службовців у сфері публічного управління в умовах суспільно-політичних змін. Публічне урядування (Public management). 2020. Т. 20, № 5. С. 241–255. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-241-255](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-241-255) (дата звернення: 13.01.2026).
5. Makhrojan R., Sudiro A., Thoyib A. Encouraging Employee Innovative Behavior in the Public Sector through Effective Leadership Styles: A Systematic Review. Jurnal Manajemen Pelayanan Publik. 2025. Vol. 9, no. 2. P. 232–250. URL: <https://doi.org/10.24198/jmpp.v9i2.59666> (date of access: 13.01.2026).





6. Nazarenko O., Bazyka S., Shtyrov O. Change management as an important anti-crisis component of the development of public administration. *Public Administration and Regional Development*. 2024. No. 24. P. 589–609. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12> (date of access: 13.01.2026).

7. Maksumchyk V. Mechanisms of public governance and administration in the system of professional (vocational and technical) education in the conditions of reformation and education. "Bulletin of Postgraduate Education" (Series «Social and behavioural sciences»). 2021. No. 17(46). P. 173–197. URL: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)-173-197](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46)-173-197) (date of access: 13.01.2026).

8. Melaletska M., Bussin M., Barkhuizen E. N. Employee perceptions of organisational design interventions in the public sector. *SA Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 21. URL: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2145> (date of access: 13.01.2026).

9. Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under “the future of work” paradigm / S. David et al. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 199. P. 123088. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123088> (date of access: 13.01.2026).

10. Slipstreaming for Public Sector Reform: How Enterprising Public Sector Leaders Navigate Institutional Inertia / S. Rahman та ін. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/muac006> (дата звернення: 13.01.2026).

References:

1. Vashchenko, S., & Hubenko, V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Features of human resource management in the civil service in Ukraine under martial law]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 8, 17–27. Retrieved from <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27> [in Ukrainian].

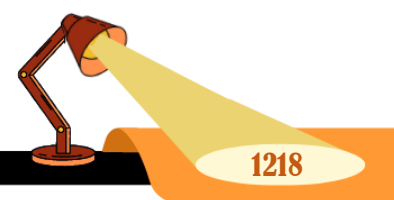
2. Halunets, N., Kliuchnyk, A., & Husenko, A. (2024). Vplyv viiny na rozvytok publichnoi sluzhby v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [The impact of war on the development of public service in Ukraine: challenges and opportunities]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 4(46). Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-90-104](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-90-104) [in Ukrainian].

3. Krasnykov, Ye. (2023). Vprovadzhennia stratehichnoho upravlinnia zminamy do nadannia publichnykh posluh [Implementation of strategic change management for the provision of public services]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political sciences and public administration*, 5(71), 55–66. Retrieved from [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-7) [in Ukrainian].

4. Tytarenko, L., & Yatsenko, V. (2020). Profesionalizm sluzhbovtsiv u sferi publichnoho upravlinnia v umovakh suspilno-politychnykh zmin [Professionalism of civil servants in the field of public administration in the conditions of socio-political changes]. *Public management*, 20(5), 241–255. Retrieved from [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-241-255](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-241-255) [in Ukrainian].

5. Makhrojan, R., Sudiro, A., & Thoyib, A. (2025). Encouraging Employee Innovative Behavior in the Public Sector through Effective Leadership Styles: A Systematic Review. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 9(2), 232–250. Retrieved from <https://doi.org/10.24198/jmpp.v9i2.59666>.

6. Nazarenko, O., Bazyka, S., & Shtyrov, O. (2024). Change management as an important anti-crisis component of the development of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 24, 589–609. Retrieved from <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12>.





7. Maksymchyk, V. (2021). Mechanisms of public governance and administration in the system of professional (vocational and technical) education in the conditions of reformation and education. *Bulletin of Postgraduate Education (Series «Social and behavioural sciences»)*, 17(46), 173–197. Retrieved from [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)-173-197](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46)-173-197).

8. Melaletsa, M., Bussin, M., & Barkhuizen, E. N. (2023). Employee perceptions of organisational design interventions in the public sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. Retrieved from <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2145>.

9. David, S., et al. (2024). Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under “the future of work” paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123088. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123088>.

10. Rahman, S., et al. (2022). Slipstreaming for Public Sector Reform: How Enterprising Public Sector Leaders Navigate Institutional Inertia. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/jopart/muac006>