

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.11>

УДК 352/354:005.1:005.4:005.7

М. А. Зінко,

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»

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

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ

M. Zinko,

Postgraduate Student, National University “Lviv Polytechnic”

CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

На сучасному етапі кардинальних соціально-економічних перетворень в умовах мінливого, нестабільного середовища і кризових ситуацій перебудову публічної служби визнано важливим чинником подальших реформ у публічному секторі України. І особливо це актуально в умовах повоєнної відбудови та модернізації національної економіки. Уміння аналізувати й оцінювати необхідність реформування публічної служби дає можливість її керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечуючи їх оперативність і високу ефективність. Слід зазначити, що нові виклики, які обумовлені

трансформаціями у сфері публічного управління, сприятимуть формуванню належної системи управління змінами у цій сфері економічної діяльності.

Необхідність вирішення вищенаведених завдань практичного характеру і зумовила потребу теоретико-методичного обґрунтування засад управління змінами й розроблення відповідного інструментарію та прикладних рекомендацій щодо їх реалізації у сфері публічного управління та адміністрування.

Дане дослідження присвячено аналізу взаємозв'язку між управлінням змінами та розвитком системи публічного управління та адміністрування з використанням бібліометричного підходу. Метою статті є виявлення основних напрямів наукових досліджень, оцінювання динаміки публікаційної активності, а також визначення ключових прогалів у даній галузі знань. У рамках дослідження проведено бібліометричний аналіз бази даних наукових публікацій для ідентифікації робіт і авторів, що найбільш цитуються. Встановлено, що управління змінами у публічному адмініструванні здебільшого розглядається з позицій системного, інтеграційного, інноваційного та стратегічного підходів. Це, у свою чергу, вимагає формування принципово нової моделі управління змінами у публічному адмініструванні на стратегічних та інноваційних засадах.

Результати дослідження дозволять отримати цілісне уявлення про поточний стан і перспективи розвитку досліджень з управління змінами, що може сприяти формуванню більш ефективної стратегії реформування публічного управління та адміністрування.

At the current stage of radical socio-economic transformations in a changing, unstable environment and crisis situations, the restructuring of the public service has been recognized as an important factor in further reforms in the public sector of Ukraine. And this is especially relevant in the context of post-war reconstruction and modernization of the national economy. The ability to analyze and assess the need for reforming the public service allows its management to make informed management decisions, ensuring their efficiency and high efficiency. It should be noted that new

challenges, which are caused by transformations in the field of public administration, will contribute to the formation of an appropriate system of change management in this area of economic activity.

The need to solve the above-mentioned practical tasks has necessitated the need for theoretical and methodological substantiation of the principles of change management and the development of appropriate tools and practical recommendations for their implementation in the field of public administration and administration.

This study is devoted to the analysis of the relationship between change management and the development of the public administration and administration system using a bibliometric approach. The aim of the article is to identify the main areas of scientific research, assess the dynamics of publication activity, and identify key gaps in this field of knowledge. As part of the study, a bibliometric analysis of the database of scientific publications was conducted to identify the most cited works and authors. It was found that change management in public administration is mostly considered from the standpoint of systemic, integrative, innovative and strategic approaches. This, in turn, requires the formation of a fundamentally new model of change management in public administration on a strategic and innovative basis.

The results of the study will allow obtaining a holistic picture of the current state and prospects for the development of research on change management, which can contribute to the formation of a more effective strategy for reforming public administration and administration.

Ключові слова: *публічне управління, публічне адміністрування, публічна служба, управління змінами, трансформація, реформування, бібліометричний аналіз.*

Keywords: *public management, public administration, public service, change management, transformation, reform, bibliometric analysis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *В останні роки в Україні відбувається*

реформування публічної служби. При цьому для забезпечення проведення комплексних реформ потрібна ефективна система публічного управління. Це відповідає основним положенням Закону України від 10.12.2015 р. № 889-VIII «Про державну службу» (із змінами, у редакції від 01.01.2025 р.), у якому визначено принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, що функціонує в інтересах держави і суспільства [1].

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р (із змінами, у редакції від 23.12.2022 р.), зазначено про необхідність належного врядування як одного з ключових чинників конкурентоспроможності національної економіки держави та передумов європейської інтеграції. При цьому реформування державного управління передбачає підвищення ефективності надання адміністративних та інших публічних послуг [2].

Варто наголосити, що на функціонування публічної служби впливає безліч чинників екзогенного й ендогенного середовища. Це потребує вживання заходів для забезпечення належного рівня адаптації. Оскільки вплив чинників є постійним і його неможливо уникнути, необхідним є моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Це, у свою чергу, обумовлює потребу у трансформації системи управління змінами у публічному адмініструванні.

Як зазначено в аналітичному звіті щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору», який підготовлено Національним агентством України з питань державної служби та ГО «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка» [3], більшість (68,3%) опитаних службовців вважають необхідною післявоєнну перебудову публічної служби. При цьому 43,4% не уточнювали, яких змін вона потребує. А 24,9% респондентів вказали, які саме зміни та новації необхідні, на їхню думку. До таких змін державні службовці відносять кадрове забезпечення публічної служби та трансформацію організаційної культури (28,9% опитаних); структурно-функціональну перебудову публічної служби (5,8%);

децентралізацію та демократизацію публічної служби (4,3%); наближення публічної служби до європейських стандартів державного управління (2,7%) тощо. Серед 12,8% службовців домінує точка зору, що діяльність публічної служби не потребує кардинальних змін і глобальної трансформації [3].

Таким чином, розвиток системи управління змінами має стати одним із стратегічних і першочергових напрямів ефективного публічного управління та підвищення стандартів результативності діяльності органів публічної служби в Україні. З огляду на це, проблематика управління змінами у публічному адмініструванні залишається надзвичайно актуальною і потребує розширення й поглиблення досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню еволюційного розвитку, концепцій становлення, моделей реалізації системи управління змінами в організаціях різної галузевої приналежності присвячено велику кількість праць зарубіжних (К. Batool, I. Inayat [4]; A. Errida et al. [5]; R. Gangl et al. [6]; J. Koch et al. [7]; F. L. P. Pulido, H. Taherdoost [8]; F. Sippl et al. [9]) та українських вчених (Є. Гринь [10]; Є. Івченко [11]; Л. Ладонько, І. Ганжа [12]; І. Маркович [13]; О. Підмурняк, Д. Баюра [14]; Є. Романенко, Н. Трушкіна [15]; С. Степаненко, С. Лукашев [16] та інші).

Концептуальному аналізу публічного управління та адміністрування, теоретико-методологічним засадам і науково-методичним підходам до управління у публічному секторі національної економіки присвячено багато наукових публікацій вітчизняних науковців (Л. Антонова та ін. [17]; В. Карковська [18]; Б. Мельниченко [19]; Н. Орлова та ін. [20]; С. Чернов та ін. [21] та інші).

Незважаючи на широке коло наукових досліджень з обраної теми, багатоаспектність і дискусійність окремих питань потребують проведення подальших розробок. І особливо вирішення даної проблеми актуалізується в умовах перебудови та подальшого реформування публічної служби у повоєнний період.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Означена проблема зумовила мету даної статті, яка полягає у виявленні основних напрямів наукових досліджень з управління змінами у публічному адмініструванні, оцінюванні динаміки публікаційної активності, а також визначенні ключових прогалин у даній галузі знань.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення теорії організацій, концепцій менеджменту, стратегічного управління, публічного управління та адміністрування, менеджменту персоналу організацій, управління змінами. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, експертного опитування, бібліометричного аналізу, порівняння та класифікації, структурно-логічного узагальнення, а також наукові підходи: системний, процесний, адаптивний, ситуаційний, комплексний.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі бібліометричного аналізу досліджено наукові публікації з питань управління змінами. Пошук за назвою статті, рефератом і ключовими словами «управління змінами» (Change Management) дозволив знайти у міжнародній наукометричній базі Scopus 680011 документів за 1867-2025 роки (рис. 1).

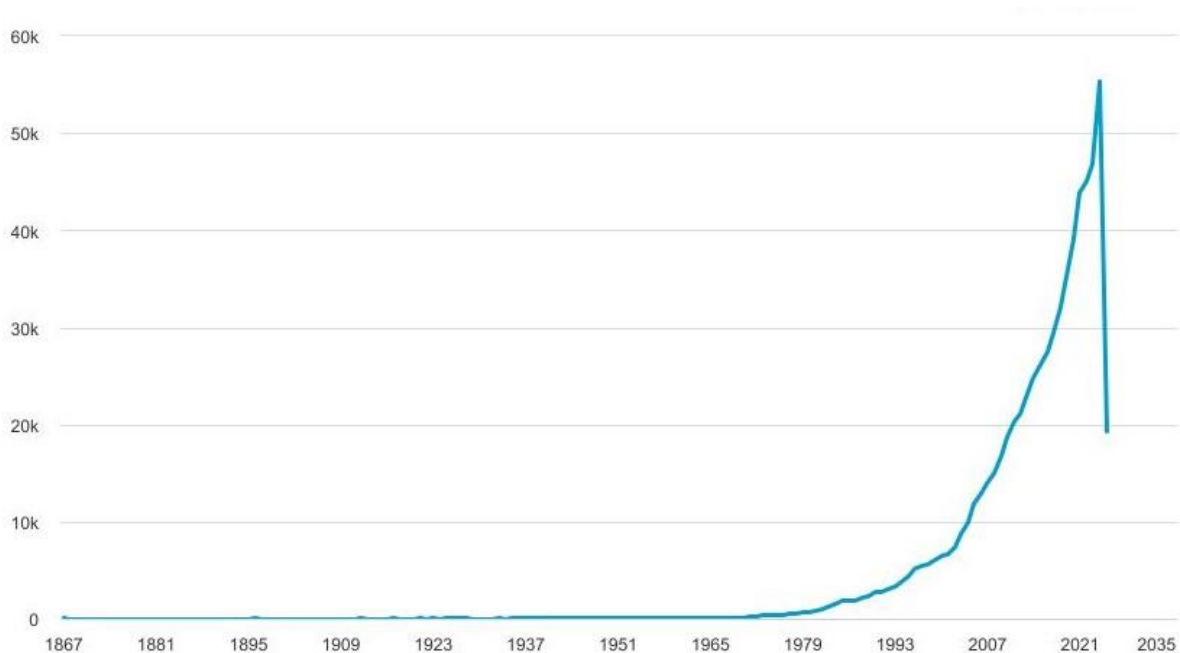


Рис. 1. Динаміка кількості наукових публікацій у базі Scopus, які висвітлюють різні аспекти управління змінами

Джерело: побудовано на основі бази даних Scopus.

Слід наголосити, що до 1948 року спостерігався достатньо низький рівень публікаційної активності. Але вже з 1948 р. дослідники почали приділяти більше уваги питанням управління змінами. За 1948-1968 рр. кількість публікацій зросла у 9,6 рази або з 10 до 96. Середній темп зростання щороку становив 12%. За 1968-1982 роки кількість публікацій збільшилася у 10,6 рази або з 96 до 1015. За 1982-2024 рр. кількість наукових праць зросла у 54,5 рази або зі 1015 до 55316. Середній темп щорічного зростання даного показника за цей період складає 10%.

До ключових слів, які найчастіше застосовуються у наукових публікаціях, можна вказати такі, як людина (200982 документів), зміни клімату (78294), організація та менеджмент (42489), прийняття рішень (22782), оцінювання ризиків (22115), сталий розвиток (19202), менеджмент (18515), управління довкіллям (15458), освіта (15339), інформаційний менеджмент (14924), якість життя (14566), сталість (14244), загальне управління якістю (13534), ризик-менеджмент (13405), екосистеми (12567), якість охорони здоров'я (12541), адаптивний менеджмент (12176), проєктний менеджмент (10658), політика охорони здоров'я (10079), фінансовий менеджмент (9099), контроль якості (7928), управління змінами (7908), громадське здоров'я (7643), зміни поведінки (7606), адаптація (7247), управління знаннями (6956), урядування (6943), послуги охорони здоров'я (6851), управління ресурсами (6553), оптимізація (6466), планування у сфері охорони здоров'я (6405) тощо.

Особливої уваги заслуговують публікації зарубіжних вчених (R. Lal et al. (2011) [22]; P. Smith et al. (2012) [23]; Anon (2000) [24]; V. Singh et al. (2013) [25]; B. Fu et al. [26]) (рис. 2), у яких автори розглядали потенціал управління для пом'якшення наслідків зміни клімату, а також адаптації до цих змін. Крім цього, дослідники приділяли увагу відновленню деградованих земель як ключової теми у дослідженнях глобальних змін навколишнього середовища.

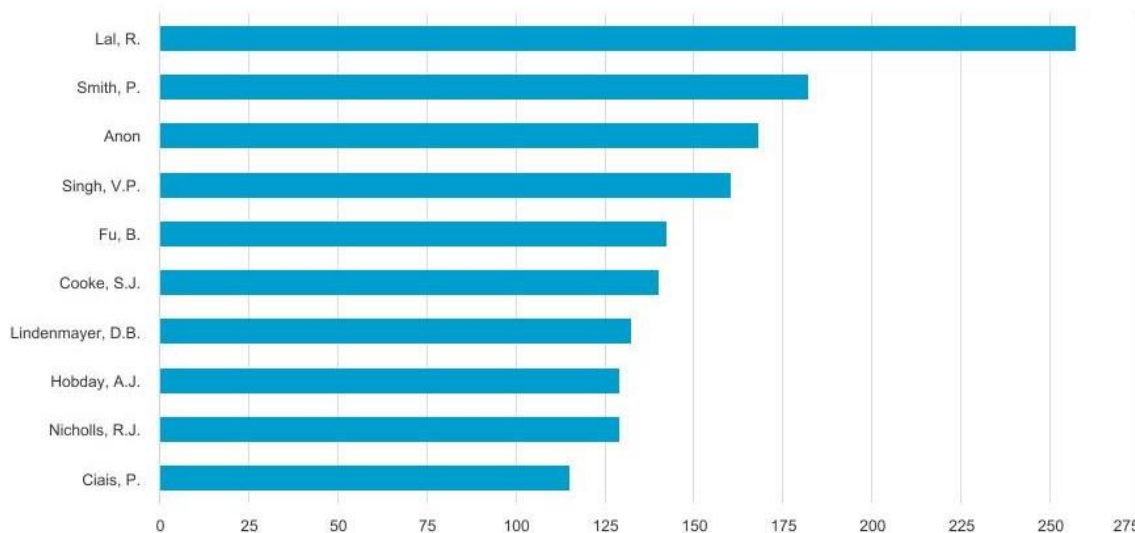


Рис. 2. Перелік зарубіжних вчених, у яких найбільша кількість публікацій з проблем управління змінами, розміщених у наукометричній базі Scopus

Джерело: побудовано на основі бази даних Scopus.

Основними організаціями, що займаються вирішенням обраної проблеми, є Chinese Academy of Sciences (10460 документів); Ministry of Education of the People's Republic of China (5440); University of Toronto (4868); University of Melbourne (4474); CNRS Centre National de la Recherche Scientifique (4424); The University of Queensland (4368); University of Chinese Academy of Sciences (4307); University of Washington (4117); Harvard Medical School (4094); Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (3912 документів) (рис. 3).

Результати аналізу свідчать, що здебільшого роботи з управління змінами публікують науковці з США (198021 документів), Великобританії (76618), Китаю (68359), Австралії (45555), Канади (36911), Індії (32692), Німеччини (32623), Італії (25800 документів). В Україні за встановленими реквізитами пошуку було виявлено 2566 документів (рис. 4).

За типами документів праці можна проранжувати таким чином: 1-е місце посідають наукові статті; 2-ге – матеріали конференцій; 3-тє – оглядові статті; 4-те – розділи книг або монографічних видань; 5-те місце – книги (табл. 1).

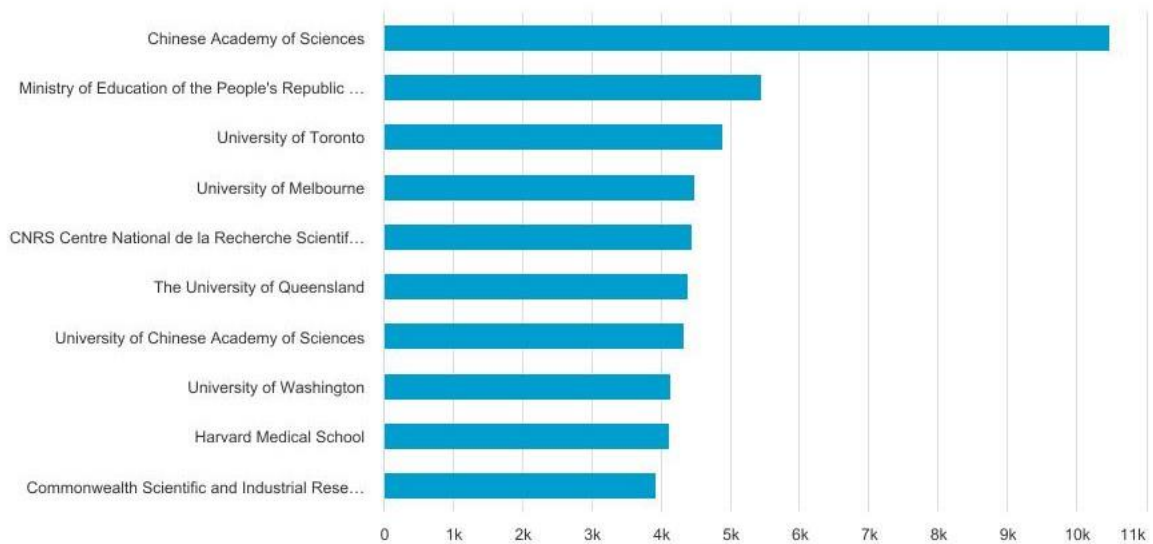


Рис. 3. Кількість наукових публікацій за організаціями

Джерело: побудовано на основі бази даних Scopus.

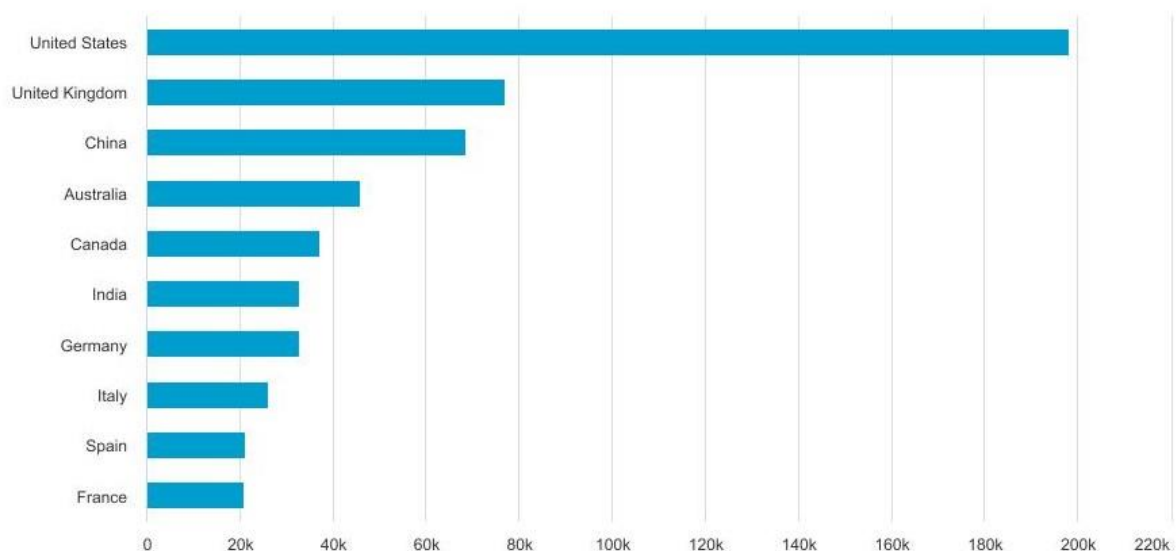


Рис. 4. Кількість публікацій з проблематики управління змінами за країнами

Джерело: побудовано на основі бази даних Scopus.

Таблиця 1. Ранжування наукових публікацій за типами документів

Тип документа	Кількість публікацій	Частка публікацій, %
Наукові статті	470720	69,2
Матеріали конференцій	92082	13,5
Розділи книг або монографічних видань	62676	9,2
Оглядові статті	32191	4,7
Книги	6825	1,0

Джерело: складено на основі даних наукометричної бази Scopus.

Здебільшого наукові праці з проблем управління змінами публікуються за такими галузями знань: медицина, наука про навколишнє середовище, аграрні та біологічні науки, інженерія, соціальні науки, бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік (табл. 2).

Таблиця 2. Кількість і частка наукових публікацій за галузями знань

Галузь знань	Кількість публікацій	Частка публікацій, %
Медицина	197640	17,2
Наука про навколишнє середовище	165426	14,4
Аграрні та біологічні науки	105514	9,2
Інженерія	101517	8,8
Соціальні науки	97609	8,5
Комп'ютерні науки	70826	6,1
Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік	61045	5,3
Науки про Землю та планети	54547	4,7
Енергетика та енергія	36062	3,1

Джерело: складено на основі даних наукометричної бази Scopus.

До головних спонсорів, які фінансують наукові публікації з проблем управління змінами, можна віднести такі: National Natural Science Foundation of China (28467 документів); Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China (19314); European Commission (14606); National Institutes of Health (13106); U.S. Department of Health and Human Services (11179); National Science Foundation (9894); UK Research and Innovation (7358); National Key Research and Development Program of China (7328); Horizon 2020 Framework Programme (5211); Government of Canada (4353 документи) (рис. 5).

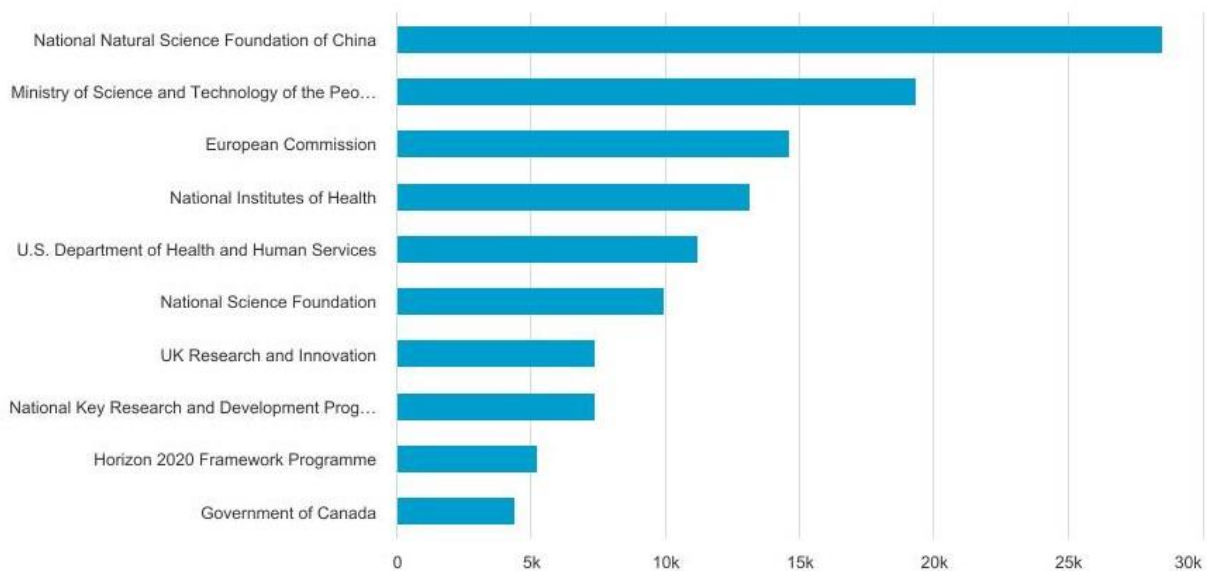


Рис. 5. Кількість документів за основними спонсорами, які фінансували публікації

Джерело: побудовано на основі бази даних Scopus.

На другому етапі пошуково-дослідницької роботи нами здійснено пошук документів з управління змінами у сфері публічного адміністрування. Так, за назвою статті, рефератом, ключовими словами «управління змінами» (Change Management), «публічне управління або публічне адміністрування» (Public Management or Public Administration) отримано 60396 документів за 1925-2025 роки. Однак цей обсяг публікацій ми обмежили за такими параметрами, як стадія публікації, мова публікації, тип документа. Отже, для аналізу взято лише опубліковані англійською мовою наукові статті. Тому вибірка публікацій становить 42251 документ (рис. 6).

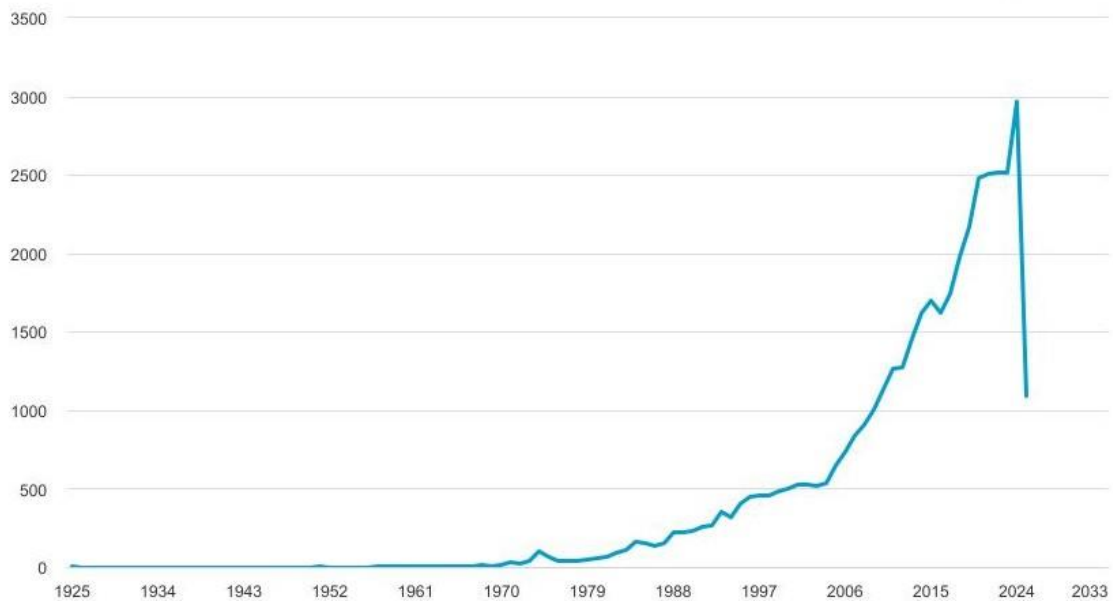


Рис. 6. Динаміка кількості наукових публікацій у базі Scopus, у яких розглянуто питання управління змінами у публічному адмініструванні

Джерело: побудовано на основі бази даних Scopus.

Як бачимо з рис. 6, до 1968 року науковці недостатньо розглядали це питання. Це обумовлено тим, що на той час ще не дуже гостро обговорювалися проблеми модернізації державної політики та адміністрування, реформування державного управління та публічної служби, які стали в останнє десятиріччя пріоритетним питанням у багатьох країнах світу, у тому числі в Україні. На основі бібліометричного аналізу виявлено, що кількість публікацій збільшилася у 1983 р. порівняно з 1968 р. в 11 разів або з 10 до 110. Тобто середній темп зростання становив за цей період 17,3%. Значне зростання кількості праць спостерігалось за 1983-2024 рр. Значення даного показника збільшилося майже у 27 разів або з 110 до 2964. Середній темп щорічного зростання кількості публікацій становив 8,4%.

Серед ключових слів, які найчастіше зустрічаються у публікаціях з обраної проблематики, можна назвати такі: як людина (17239 документів), організація та менеджмент (8281), громадське здоров'я (5530), зміни клімату (4664), публічна політика (2911), публічні відносини (2819), політика охорони здоров'я (2732), освіта (2216), прийняття рішень (2192), урядування (1993), фінансовий

менеджмент (1950), організація (1946), якість охорони здоров'я (1927), менеджмент (1889), оцінювання ризиків (1686), планування у сфері охорони здоров'я (1608), сталий розвиток (1446), лідерство (1443), послуги охорони здоров'я (1407), загальне управління якістю (1270), стійкість (1241), публічний сектор (1154), організаційні інновації (1031 документ) тощо.

Як свідчить аналіз, перша публікація з обраної тематики з'явилася у міжнародній наукометричній базі Scopus у 1925 р. Автор W. Pangburn [27] зазначає, що саме зміни у цілях, менеджменті, програмі, обладнанні та географії систем відпочинку викликають найбільший інтерес у дослідників соціальних сил.

За релевантністю (міра або ступінь відповідності результатів пошуку завданню, поставленому в пошуковому запиті) слід вказати публікації таких авторів, як G. Alexandru [28]; G. M. Cejudo [29]; M. G. Edwards et al. [30]; A. Gray, B. Jenkins [31]; S. C. Mirica et al. [32]; T. Soininen [33]; S. Sozen, I. Shaw [34]; J. Strużyna et al. [35]; A. Survila et al. [36]; H. Urby, D. McEntire [37].

Найбільш цитовані наукові праці наведено у *табл. 3*.

Основними науковими виданнями є: Sustainability Switzerland (553 документи), International Journal Of Environmental Research And Public Health (547), Plos One (400), BMJ Open (390), BMC Health Services Research (307), Journal Of Environmental Management (282), Science Of The Total Environment (281), BMC Public Health (254 документи).

Як показує аналіз, наукові праці з питань управління змінами у публічному секторі у першу чергу публікуються вченими з США (12750 документів), Великобританії (6002), Австралії (3418), Канади (2401), Китаю (2378), Німеччини (1385), Італії (1238), Україні (200 документів) тощо. Серед організацій, які приділяють особливу увагу пошуку шляхів вирішення даної проблематики, можна назвати University of Melbourne (364 документи), The University of Sydney (351), University of Toronto (342), University of Washington (324), The University of Queensland (319), UNSW Sydney (304), Monash University

(299), London School of Hygiene & Tropical Medicine (295), University College London (291), Centers for Disease Control and Prevention (279 документів).

Таблиця 3. Найбільш цитовані статті з питань управління змінами у публічному адмініструванні у наукометричній базі Scopus

Автор (и)	Кількість цитувань у Scopus	Зважений з галузі знань індекс цитування (FWCI)	Параметри PlumX	
			зібрані дані (Readers)	цитування (Citation Index)
S. Michie et al. (2011) [38]	7869	26.12	12124	6425
V. L. Roger et al. (2012) [39]	4643	253.34	3266	2379
V. L. Roger et al. (2011) [10]	4536	242.80	3048	3704
Jr. N. F. Krueger et al. (2000) [41]	3624	6.63	4808	1481
E. Lynge et al. (2011) [42]	3425	63.38	1285	3195

Джерело: складено на основі бази даних Scopus.

Здебільшого наукові праці з досліджуваної проблеми публікуються за такими галузями знань: медицина (15756 документів); соціальні науки (12255); науки з охорони навколишнього природного середовища (10400); бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік (5092); аграрні та біологічні науки (3532); інженерія (3143); медсестринство (2849); економіка, економетрія, фінанси (2104 документи).

До головних спонсорів, які фінансують дослідження та розробки з обраної тематики, можна віднести: U.S. Department of Health and Human Services (1024 документи); National Institutes of Health (1011); European Commission (929); National Natural Science Foundation of China (889); Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China (636); UK Research and Innovation (597); National Science Foundation (569); Horizon 2020 Framework Programme (282 документи) тощо.

Подальшим напрямом дослідження було побудова та візуалізація карт бібліометричних мереж. Оброблення та аналіз бібліографічних даних здійснювалися за допомогою програмного забезпечення VOSviewer. Це програмне забезпечення використано для побудови мережових карт зв'язків між

ключовими словами на основі бібліографічних записів з баз даних Scopus. Карта бібліометричної мережі відображає частоту вживання термінів за розміром кола й інтенсивність зв'язку, та дозволяє відстежувати варіанти комбінацій термінів як усередині кластерів, так і між ними. Колір кола вказує на приналежність ключового слова до певного кластеру. Чим більший діаметр кола, тим частіше зустрічається цей термін у наукових публікаціях. Посилання на карті показують частоту повторюваності ключових слів у публікаціях, при цьому, чим менша відстань між ключовими словами, тим сильнішим є зв'язок між ними. Візуальні результати отриманої карти бібліометричної мережі наведено на *рис. 7*.

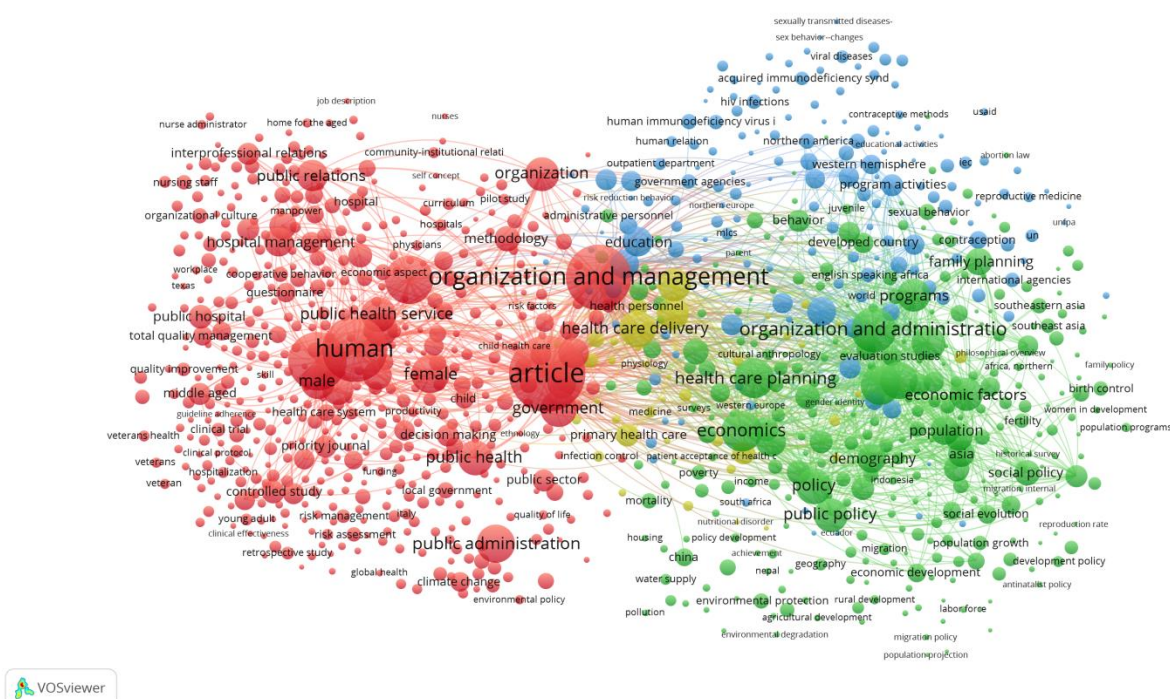


Рис. 7. Мережева візуалізація цитування 3846 наукових публікацій, у яких зустрічаються поняття «управління змінами», «публічне управління» та «публічне адміністрування» (змістовний аспект)

Джерело: побудовано на основі міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням інструментарію VOSviewer.

Відповідно до *рис. 7* за допомогою програми VOSviewer 1000 ключових слів згруповано у 4 кластери. У результаті дослідження виявлено 177894 посилок. Загальна сила зв'язку становить 885787.

Перший кластер (червоний колір) містить 503 ключових слова. Згруповані ключові слова у даному кластері вказують на те, що науковці розглядають управління змінами як стратегічний елемент публічного менеджменту. Серед основних слів цього кластеру можна вказати: публічний сектор, публічне адміністрування, управління змінами, організаційні зміни, організаційна культура, публічні відносини, система публічних послуг, медсестринство, публічно-приватне партнерство, сталий розвиток тощо;

другий кластер (зелений колір) пов'язано із формуванням підходів до публічної політики. Він включає 299 елементів, основними з яких такі: програма, планування, економічний розвиток, чинники впливу, публічна політика, форми, модель;

третій кластер (синій колір) поєднує слова з проблем функціонування та підтримки різних організацій публічного сектору. Він складається зі 160 елементів, серед яких можна назвати охорону здоров'я, освіту, урядові агенції тощо;

четвертий кластер (жовтий колір) спрямовано на адміністрування послуг охорони здоров'я. Цей кластер містить 38 елементів.

Таким чином, на основі побудованої термінологічної карти категорій та виділених найбільш значущих ключових слів, пов'язаних із питаннями управління змінами у публічному адмініструванні, можна стверджувати про багатовимірність та перехресну залежність досліджуваних сфер, оскільки існують численні зв'язки між термінами, а також їх висока поширеність у дослідженнях.

За результатами бібліометричного аналізу в еволюційному та часовому вимірі можна стверджувати, що у розвитку наукових досліджень, пов'язаних з управлінням змінами у публічному секторі, можна виділити п'ять найбільш значущих етапів (*рис. 8*).

Перший етап розвитку спостерігався до 1990 року, коли у більшості публікацій розглядалися загальні питання функціонування публічних організацій з використанням технологій планування та програмування.

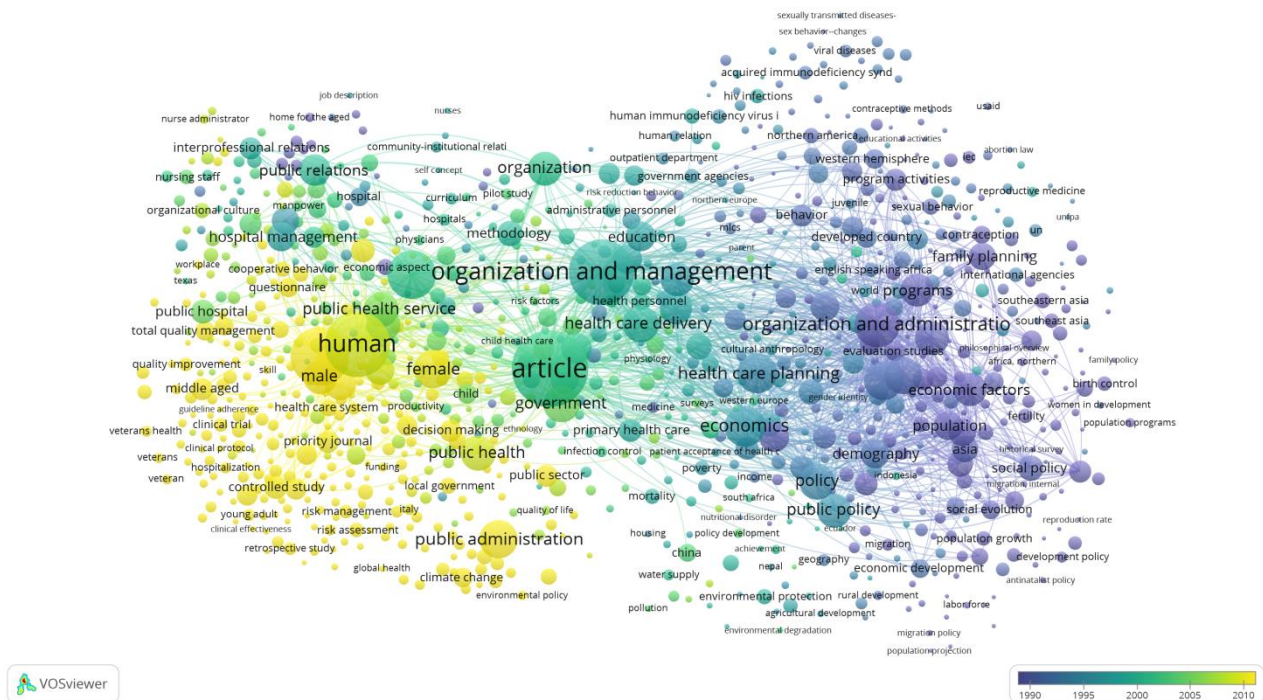


Рис. 8. Карта візуалізації бібліометричного аналізу публікацій, присвячених питанням управління змінами у публічному адмініструванні (еволюційний і часовий аспекти)

Джерело: побудовано на основі міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням інструментарію VOSviewer.

На другому етапі, який тривав з 1990 по 1995 роки, фокус досліджень науковців перемістився на різноманітні чинники, які суттєво впливають на систему управління змінами в публічному адмініструванні.

З 1995 по 2000 рік, тобто на третьому з виділених етапів, домінуючими ключовим терміном був «медичні послуги».

Четвертий етап (з 2000 по 2005 рік) характеризується переважанням термінів – «публічний сектор», «публічні послуги» тощо.

Останній, п'ятий етап розпочався з 2005 по 2020 рік. За результатами його аналізу можна констатувати, що основними термінами у дослідженні були:

«якість послуг», «контроль», «управління змінами», «системний підхід до публічного адміністрування», «оцінювання ризиків», «ризик-менеджмент» та інші.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна простежити зміну акцентів у наукових публікаціях, зумовлену розвитком і вдосконаленням технологій, функцій і підходів публічного менеджменту, поширених на першому – третьому етапах (рис. 8) до зростання значення інструментів і моделей стратегічного управління змінами на четвертому – п'ятому етапах.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Виходячи з вищевикладеного можна дійти таких висновків.

1) З використанням бібліометричного підходу виявлено, що кількість публікацій, які індексуються у Scopus, назви, анотації та ключові слова яких містять терміни «управління змінами», «публічне адміністрування», «публічне управління», «публічна служба» з кожним роком зростає прискореними темпами. Дослідження цих питань набувають все більшої популярності, починаючи з 1968 року. Основними причинами зростання популярності цих наукових досліджень є: реформування й стратегування публічного управління й адміністрування, пошук пріоритетних напрямів формування системи управління змінами у публічному адмініструванні; необхідність застосування цифрових та інноваційних технологій та інформаційних систем задля трансформації публічного сектору економіки.

2) Категорії «управління змінами», «публічне управління», «публічне адміністрування» мають міждисциплінарний і багатогранний характер, оскільки використовується у дослідженнях різних галузей науки. Тобто вони зустрічаються у публікаціях з інженерії, комп'ютерних наук, екології, соціальних наук, менеджменту, економіки, науки з прийняття рішень тощо.

3) Візуалізація мережевої карти ключових слів на основі бібліографічних даних 3846 документів дозволила виокремити 4 кластери, які характеризують ключові напрями досліджень: використання інструментарію менеджменту; застосування моделей і технологій суспільних відносин; забезпечення та

підтримка управління закладами охорони здоров'я та освіти; формування системи міжпрофесійних стосунків в організаціях; врахування часових змін і трансформаційних перетворень.

4) За змістовною відповідністю ключових слів досліджуваної вибірки встановлено наявність п'яти найбільш значущих етапів розвитку наукового дослідження, присвяченого управлінню змінами у публічному адмініструванні.

5) Лідерами за кількістю публікацій, що індексуються у міжнародній наукометричній базі Scopus і містять терміни «управління змінами», «публічне управління» і «публічне адміністрування», є США, Великобританія, Австралія, Канада, Китай, Німеччина, Італія.

При цьому слід підкреслити, що управління змінами у публічному адмініструванні в публікаціях здебільшого розглядається з позицій системного, інтеграційного, інноваційного та стратегічного підходів. Це, у свою чергу, вимагає формування принципово нової моделі управління змінами у публічному адмініструванні на стратегічних та інноваційних засадах. Це підтверджує й бібліометричний аналіз, на основі якого виявлено прогалини та можливі напрями подальших наукових досліджень. Однією з таких прогалин є недостатнє обґрунтування стратегічного управління змінами у публічному адмініструванні. Крім цього виявлено необхідність формування якісно нової системи управління змінами у публічному секторі, яка б відповідала сучасним умовам розвитку та була спроможна адаптуватися до кризових ситуацій, загроз і викликів. Це питання потребує особливої уваги і може стати напрямом подальших наукових досліджень.

Література

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII (із змінами, редакція від 01.01.2025 р.). *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

2. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р (із

змiнами, редакція від 23.12.2022 р.). *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

3. Алюшина Н. О., Бондар Т. В., Бурдін Я. Є. та ін. Публічна служба в Україні: Ваша точка зору: аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури. Київ: Нац. агентство України з питань державної служби, ГО «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка», 2023. 94 с.

4. 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)*. Article 8991658. P. 7-12. <https://doi.org/10.1109/FIT47737.2019.00012>.

5. Errida A., Lotfi B., Semma E. Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company. *IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD 2018)*. Article 8691289. P. 206-213. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2018.8691289>

6. 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. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.090>.

7. 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. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2016.04.010>.

8. Pulido F. L. P., Taherdoost H. Managing Change in the Digital Age: A Comparative Study of Change Management and Digital Transformation Models. *Proceedings of the 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC 2023)*. P. 983-989. <https://doi.org/10.1109/ICESC57686.2023.10193166>.

9. 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.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.095>.

10. Гринь Є.Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf.

11. Івченко Є.А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2015/112.pdf.

12. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 101-108.

13. Маркович І.Б. Розкриття сутності поняття трансформації економічного простору в системі категорій розвитку національної економіки. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 77-81.

14. Підмурняк О.О., Баяра Д.О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81-87. <https://doi.org/10.32702/2306.6806.2020.5.81>.

15. Романенко Є. О., Трушкіна Н. В. Методичне забезпечення системи управління змінами в організаціях. *Наукові інновації та передові технології. Сер.: Управління та адміністрування, Економіка*. 2024. № 11(39). С. 22-49. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-22-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-22-49).

16. Степаненко С.В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 291-297.

17. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1(36). С. 10-17. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2>.

18. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf.

19. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах євроінтеграції: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 372 с.

20. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колект. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ: ВД «Освіта України», 2020. 262 с.

21. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, 2016. 606 с.

22. Lal R. et al. Management to mitigate and adapt to climate change. *Journal of Soil and Water Conservation*. 2011. Vol. 66. Iss. 4. P. 276-282. <https://doi.org/10.2489/jswc.66.4.276>.

23. Smith P. et al. Towards an integrated global framework to assess the impacts of land use and management change on soil carbon: Current capability and future vision. *Global Change Biology*. 2012. Vol. 18. Iss. 7. P. 2089-2101. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2012.02689.x>.

24. Anon. FPPA changes management companies. *Official Board Markets*. 2000. Vol. 76. Iss. 37. P. 1-10.

25. Sarma B., Sarma A. K., Singh V. P. Optimal Ecological Management Practices (EMPs) for Minimizing the Impact of Climate Change and Watershed Degradation Due to Urbanization. *Water Resources Management*. 2013. Vol. 27. Iss. 11. P. 4069-4082. <https://doi.org/10.1007/s11269-013-0396-y>.

26. Ren Y., Lü Y., Fu B. et al. Driving factors of land change in china's loess plateau: Quantification using geographically weighted regression and management

implications. *Remote Sensing*. 2020. Vol. 12. Iss. 31. Article 453. <https://doi.org/10.3390/rs12030453>.

27. Pangburn W. Trends in public recreation. *Social Forces*. 1925. Vol. 4. Iss. 1. P. 109-112. <https://doi.org/10.1093/sf/4.1.109>.

28. Alexandru G. New perspectives in the management of public administration. *Metalurgia International*. 2009. Vol. 14. Spec. Iss. 11. P. 150-151.

29. Cejudo G. M. Public management policy change in Mexico, 1982-2000. *International Public Management Journal*. 2003. Vol. 6. Iss. 3. P. 309-325.

30. Edwards M. G., Soo C., Greckhamer T. Public Value Management: A Case Study of Transitional Change in Disability Sector Reform in Western Australia. *Australian Journal of Public Administration*. 2016. Vol. 75. Iss. 2. P. 176-190. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12193>.

31. Gray A., Jenkins B. From public administration to public management: reassessing a revolution? *Public Administration*. 1995. Vol. 73. Iss. 1. P. 75-99. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1995.tb00818.x>.

32. Mirica S. C. et al. An overview of performance management in romanian public administration. *Quality – Access to Success*. 2020. Vol. 21. Iss. 176. P. 112-116.

33. Soininen T. Mechanisms of change in public management projects. *SAGE Open*. 2013. Vol. 3. Iss. 2. P. 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244013486490>.

34. Sozen S., Shaw I. The international applicability of “new” public management: Lessons from Turkey. *International Journal of Public Sector Management*. 2002. Vol. 15. Iss. 6-7. P. 475 – 486. <https://doi.org/10.1108/09513550210439625>.

35. Strużyna J., Marzec I., Bozionelos N. Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration. *European Management Review*. 2021. Vol. 18. Iss. 2. P. 43-57. <https://doi.org/10.1111/emre.12437>.

36. Survila A. et al. Systemic changes in disaster management in the context of public sector modernization. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2016. Vol. 6. Iss. 1. P. 37-52. [https://doi.org/10.9770/jssi.2016.6.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2016.6.1(3)).

37. Urby H., McEntire D. Applying public administration in emergency management: The importance of integrating management into disaster education. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2014. Vol. 11. Iss. 1. P. 39-60. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2013-0060>.

38. Michie S., van Stralen M. M., West R. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*. 2011. Vol. 6. Iss. 1. Article 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>.

39. Roger V. L. et al. Heart disease and stroke statistics-2012 update: A report from the American heart association. *Circulation*. 2012. Vol. 125. Iss. 1. P. e2-e22. <https://doi.org/10.1161/CIR.0b013e31823ac046>.

40. Roger V. L. et al. Heart disease and stroke statistics-2011 update: A report from the American Heart Association. *Circulation*. 2011. Vol. 123. Iss. 4. P. e18-e19. <https://doi.org/10.1161/CIR.0b013e3182009701>.

41. Krueger Jr. N. F., Reilly M. D., Carsrud A. L. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*. 2000. Vol. 15. Iss. 5. P. 411-432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0).

42. Lynge E., Sandegaard J. L., Rebolj M. The Danish national patient register. *Scandinavian Journal of Public Health*. 2011. Vol. 39. Iss. 7. P. 30-33. <https://doi.org/10.1177/1403494811401482>.

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On Civil Service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 21 April 2025).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), “Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022-2025”, available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Accessed 17 April 2025).

3. Alyushyna, N. O. et al. (2023), *Publichna sluzhba v Ukraini: Vasha tochka zoru: analitychnyj zvit schodo doslidzhennia orhanizatsijnoi kul'tury* [Public Service in Ukraine: Your Point of View: Analytical Report on the Study of Organizational Culture], National Agency of Ukraine on Civil Service, NGO “Ukrainian Institute of Social Research named after Oleksandr Yaremenko”, Kyiv, Ukraine.

4. 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)*, 8991658, pp. 7-12. <https://doi.org/10.1109/FIT47737.2019.00012>.

5. Errida, A., Lotfi, B. and Semma, E. (2018), “Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company”, *IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD 2018)*, 8691289, pp. 206-213. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2018.8691289>

6. 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>.

7. 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>.

8. Pulido, F. L. P. and Taherdoost, H. (2023), “Managing Change in the Digital Age: A Comparative Study of Change Management and Digital Transformation Models”, *Proceedings of the 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC 2023)*, pp. 983-989. <https://doi.org/10.1109/ICESC57686.2023.10193166>.

9. 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>.

10. Hrin, E. L. (2018), “The concept of managing organizational changes in an enterprise”, *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 10, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf (Accessed 10 March 2025).

11. Ivchenko, E. A. (2015), “Transformation as a concept and approaches to its understanding in an economic context”, *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/112.pdf (Accessed 10 March 2025).

12. Ladonko, L. S. and Hanzha, I. V. (2015), “The essence and models of change management in an enterprise”, *Scientific Bulletin of Polissya*, vol. 2(2), pp. 101-108.

13. Markovych, I. B. (2014), “Revealing the essence of the concept of transformation of economic space in the system of categories of development of the national economy”, *Ekonomika rozvytku*, vol. 2, pp. 77-81.

14. Pidmurnyak, O. O. and Bayura, D. O. (2020), “Organizational changes as the main components in the process of organizational and managerial restructuring of enterprises of the automotive industry of Ukraine”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 81-87. <https://doi.org/10.32702/2306.6806.2020.5.81>.

15. Romanenko, Ye. O. and Trushkina, N. V. (2024), “Methodological support of the change management system in organizations”, *Scientific innovations and advanced technologies. Ser.: Management and administration, Economy*, vol. 11(39), pp. 22-49. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-22-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-22-49).

16. Stepanenko, S.V. and Lukashev, S. V. (2015), “Morphological analysis of the concept of “organizational change management”, *Business Inform*, vol. 4, pp. 291-297.

17. Antonova, L. V., Antonov, A. V. and Ivashova, L. M. (2023), “Information and communication tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional levels”, *Public administration and customs administration*, vol. 1(36), pp. 10-17. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2>.

18. Karkovska, V. Ya. (2020), “Features of the mechanism of personnel security of the state structure”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Online], vol. 2. available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf (Accessed 15 March 2025).

19. Melnychenko, B. B. (2019), *Derzhavne upravlinnya v Ukrayini v konteksti yevropeys'koyi intehratsiyi: administratyvno-pravovyy vymir* [Public administration in Ukraine in the context of European integration: administrative and legal dimension], Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine.

20. Orlova, N. S. et al. (2020), *Determinanty rozvytku derzhavnoho upravlinnya ta administruvannya v Ukrayini* [Determinants of the development of public administration and administration in Ukraine], Publishing House “Osvita Ukrayiny”, Kyiv, Ukraine.

21. Chernova, S. et al. (2016), *Derzhavne upravlinnya ta administruvannya v konteksti informatsiynoho suspil'stva: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid* [Public administration and administration in the context of the information society: domestic and foreign experience], Zaporizhzhia State Engineering Academy, Zaporizhzhia, Ukraine.

22. Lal, R. et al. (2011), “Management to mitigate and adapt to climate change”, *Journal of Soil and Water Conservation*, vol. 66, no. 4, pp. 276-282. <https://doi.org/10.2489/jswc.66.4.276>.

23. Smith, P. et al. (2012), “Towards an integrated global framework to assess the impacts of land use and management change on soil carbon: Current capability and future vision”, *Global Change Biology*, vol. 18, no. 7, pp. 2089-2101. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2012.02689.x>.

24. Anon (2000), “FPPA changes management companies”, *Official Board Markets*, vol. 76, no. 37, pp. 1-10.

25. Sarma, B., Sarma, A. K. and Singh, V. P. (2013), “Optimal Ecological Management Practices (EMPs) for Minimizing the Impact of Climate Change and Watershed Degradation Due to Urbanization”, *Water Resources Management*, vol. 27, no. 11, pp. 4069-4082. <https://doi.org/10.1007/s11269-013-0396-y>.

26. Ren, Y. et al. (2020), "Driving factors of land change in china's loess plateau: Quantification using geographically weighted regression and management implications", *Remote Sensing*, vol. 12, no. 31, 453. <https://doi.org/10.3390/rs12030453>.
27. Pangburn, W. (1925), "Trends in public recreation", *Social Forces*, vol. 4, no. 1, pp. 109-112. <https://doi.org/10.1093/sf/4.1.109>.
28. Alexandru, G. (2009), "New perspectives in the management of public administration", *Metalurgia International*, vol. 14(11), pp. 150-151.
29. Cejudo, G. M. (2003), "Public management policy change in Mexico, 1982-2000", *International Public Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 309-325.
30. Edwards, M. G., Soo, C. and Greckhamer, T. (2016), "Public Value Management: A Case Study of Transitional Change in Disability Sector Reform in Western Australia", *Australian Journal of Public Administration*, vol. 75, no. 2, pp. 176-190. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12193>.
31. Gray, A. and Jenkins, B. (1995), "From public administration to public management: reassessing a revolution?", *Public Administration*, vol. 73, no. 1, pp. 75-99. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1995.tb00818.x>.
32. Mirica, S. C. et al. (2020), "An overview of performance management in romanian public administration", *Quality – Access to Success*, vol. 21, no. 176, pp. 112-116.
33. Soininen, T. (2013), "Mechanisms of change in public management projects", *SAGE Open*, vol. 3, no. 2, pp. 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244013486490>.
34. Sozen, S. and Shaw, I. (2002), "The international applicability of "new" public management: Lessons from Turkey", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, no. 6-7, pp. 475-486. <https://doi.org/10.1108/09513550210439625>.
35. Strużyna, J., Marzec, I. and Bozionelos, N. (2021), "Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public

Administration”, *European Management Review*, vol. 18, no. 2, pp. 43-57. <https://doi.org/10.1111/emre.12437>.

36. Survila, A. et al. (2016), “Systemic changes in disaster management in the context of public sector modernization”, *Journal of Security and Sustainability Issues*, vol. 6, no. 1, pp. 37-52. [https://doi.org/10.9770/jssi.2016.6.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2016.6.1(3)).

37. Urby, H. and McEntire, D. (2014), “Applying public administration in emergency management: The importance of integrating management into disaster education”, *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, vol. 11, no. 1, pp. 39-60. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2013-0060>.

38. Michie, S., van Stralen, M. M. and West, R. (2011), “The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions”, *Implementation Science*, vol. 6, no. 1, 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>.

39. Roger, V. L. et al. (2012), “Heart disease and stroke statistics-2012 update: A report from the American heart association”, *Circulation*, vol. 125, no. 1, pp. e2-e22. <https://doi.org/10.1161/CIR.0b013e31823ac046>.

40. Roger, V. L. et al. (2011), “Heart disease and stroke statistics-2011 update: A report from the American Heart Association”, *Circulation*, vol. 123, no. 4, pp. e18-e19. <https://doi.org/10.1161/CIR.0b013e3182009701>.

41. Krueger, Jr. N. F., Reilly, M. D. and Carsrud, A. L. (2000), “Competing models of entrepreneurial intentions”, *Journal of Business Venturing*, vol. 15, no. 5, pp. 411-432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0).

42. Lynge, E., Sandegaard, J. L. and Rebolj, M. (2011), “The Danish national patient register”, *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 39, no. 7, pp. 30-33. <https://doi.org/10.1177/1403494811401482>.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.