

Управління змінами, що базується на знаннях: принципи, завдання і засоби в системі публічної політики

Сабецька Т. І.¹, Яблонь В. Д.²

Опубліковано	Секція	УДК
12.05.2025	Економіка	351.85 : 338.48
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15402458		

Анотація. Стаття розглядає актуальні аспекти управління розвитком на рівні територіальних громад. У фокусі уваги перебуває проблематика менеджменту задля адаптації керованого об'єкта до зовнішніх і внутрішніх змін. Аргументується на тому, що жоден зі суб'єктів господарювання або громад, регіонів не функціонує в статичності та на постійних засадах піддається впливу цілого комплексу змін і зрушень, що є як сприятливими відносно перспектив його подальшого розвитку, так і ні. Відповідно, управління змінами часто виступає невід'ємною складовою в загальній системі менеджменту як на мікро, так і на мезо- та макроекономічному рівнях, відповідно спрямовується на вирішення мети, цілей і завдань її функціонування та поступу в мінливому середовищі.

У даному дослідженні розглядається управління змінами в системі публічної політики на прикладі розвитку однієї з українських громад. Саме тому метою дослідження обрано узагальнення принципів, визначення завдань та обґрунтування засобів публічної політики управління змінами, яке базується на знаннях.

Доведено, що зміни, які відбуваються на знаннєвій основі та орієнтуються на інноваційні й прогресивні технології, мають більші та кращі результати, дозволяють формувати, апробувати та раціонально використовувати інновації й прогресивні технології в цілях ініціювання та генерування змін і зрушень, які стануть детермінантами розвитку відповідних територій та громад.

Ключові слова: публічна політика, територіальна громада, місцевий розвиток, інновації, технології, знання, зміни та зрушення, принципи регулювання, завдання публічної політики, інструментарій, засоби структурної політики.

¹ Сабецька Тетяна Ігорівна, к.е.н., доц., заступник директора Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5742-2595>.

² Яблонь Володимир Дмитрович, к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7202-426X>

Knowledge-based change management: principles, task and means in the public policy system

Annotation. The article considers current aspects of management of development of management objects. The focus of attention is on the issues of management for adaptation of the managed object to external and internal changes. It is argued that none of the business entities or communities, regions operates in a static manner and is constantly exposed to a whole range of changes and shifts that are both favorable and unfavorable for its future development. Accordingly, change management is often an integral part of the overall management system at both the micro, meso and macroeconomic levels of management, accordingly, it is aimed at solving the goal, objectives and tasks of its functioning and progress in a changing environment.

This study examines the management of changes in the public policy system using the example of the development of one of the Ukrainian communities. That is why the purpose of the study was to generalize the principles, define the tasks and justify the means of public policy change management, which is based on knowledge.

It has been proven that changes that occur on a knowledge basis have greater and better results, allow for the formation, testing and rational use of innovations and progressive technologies in order to initiate and generate changes and shifts that will become determinants of the development of relevant territories and communities.

The scientific novelty of the research results lies in the further development of methodological and applied principles for harmonizing public policy in the field of change management, on the one hand, and achieving knowledge-oriented development of communities and territories, on the other hand.

The applied significance of the research results lies in enriching the arsenal of tools and means of public policy of local governments regarding the development of territories and communities.

Keywords: публічна політика, територіальна громада, місцевий розвиток, інновації, технології, знання, зміни та зрушення, принципи регулювання, завдання публічної політики, інструментарій, засоби структурної політики.

Вступ

Світовою практикою доведено, що знання виступають провідним (поряд з капіталом і працею) фактором виробництва. Формування, раціональне й ефективне використання знань – це завжди шлях до вдосконалення і прогресу, врешті решт – продукування та належного використання інноваційно-технологічного потенціалу суспільства.

Прийнято вважати, що головним реципієнтом інновацій виступає суб'єкт господарювання, однак на мезо- чи на макроекономічному рівні знання набувають нової якості і значимості, адже це формування людського та інтелектуально-кадрового потенціалу, науково-технічний прогрес у різних галузях суспільної праці, у т. ч.

соціальній, культурній, смарт-технологічному розвитку інфраструктури. Більше того, багаточисельними дослідженнями доведено, що знання є економіка слугує чинником демократизації суспільства, розширення середнього класу, на загальну еволюції.

Відтак, актуалізується завдання напрацювання системи дієвих принципів, завдань та засобів управління змінами, які базуються на знаннях, у межах системи публічного управління, зокрема на місцевому рівні, тобто на рівні вітчизняних територіальних громад.

Теоретико-методичні, а також проблемно-прикладні аспекти управління знаннями, змінами, а також їх місця і ролі, механізмів та принципів актуалізації досліджуються в публікаціях таких науковців, як Бутенко Н. [1, С. 414–419], Васильців Т. Г., Шехлович А. М., Васильців В. Г. [2, С. 128-136], Вовк Ю. [3, С. 343–352], Куцик В. І., Лупак Р. Л. [4, С. 244-249], Мартиненко М. [5, С. 12-24], Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. [6, С. 568-572], Приб К.А. [7, С. 119-126], Смолінська Н. [8, С. 54-58], Стеців С.Р. [9, С. 155-161], Тарасюк Г.М. [10, С. 287-291], Уразалієв Р. [11, С. 153-158] та ін.

Хоча ці дослідження й зосереджені на державному менеджменті в аналізованій сфері на різних рівнях управління, утім саме в системі публічної політики, на жаль, не використовуються в повній мірі. Існує відчутний пробіл у дослідженнях, що стосуються специфіки управління змінами, яке базується на знаннях безпосередньо в царині забезпечення місцевого соціального й економічного розвитку, що актуально і з позиції теорії, і практики.

Мета статті – узагальнення принципів, визначення завдань та обґрунтування засобів публічної політики управління змінами, яке базується на знаннях.

Результати

Як і політика держави в будь-якій сфері, при управлінні змінами, які базуються на знаннях, слід дотримуватися базових принципів публічного менеджменту. Такий підхід дозволить сформувати концептуально вірну конфігурацію державного регулювання, а також не допуститися помилок під час ухвалення дискусійних рішень. Щодо аналізованої проблематики, то до провідних видається доцільним віднести наступні принципи, наведені на рис. 1.

Стабільний і тривалий розвиток є необхідною умовою для ефективного функціонування та розвитку громади як об'єкта публічного управління, заснованого на знаннях, і ключову роль у цьому процесі відіграє управління організаційними змінами. Як українська, так і зарубіжна практика свідчить про те, що вчасне й результативне впровадження змін є важливим не тільки в періоди економічного підйому, а й під час подолання криз.

Головним завданням змін у публічному секторі є трансформація органів влади за допомогою керованої системи управління, яка забезпечує поступові зміни, орієнтовані на оновлення та стабільний поступ. Однак на сучасному етапі проблематика управління змінами у публічних організаціях залишається недостатньо дослідженою, а наявні підходи не завжди відповідають сучасним викликам. Критично негативні

наслідки повномасштабної війни, швидкоплинне середовище, різноманітні чинники впливу та процеси децентралізації, що відбуваються в Україні, потребують негайної адаптації до змін. Для досягнення високої ефективності та стійкого розвитку системи публічного управління важливо забезпечити оперативну та дієву реакцію на нові умови діяльності.

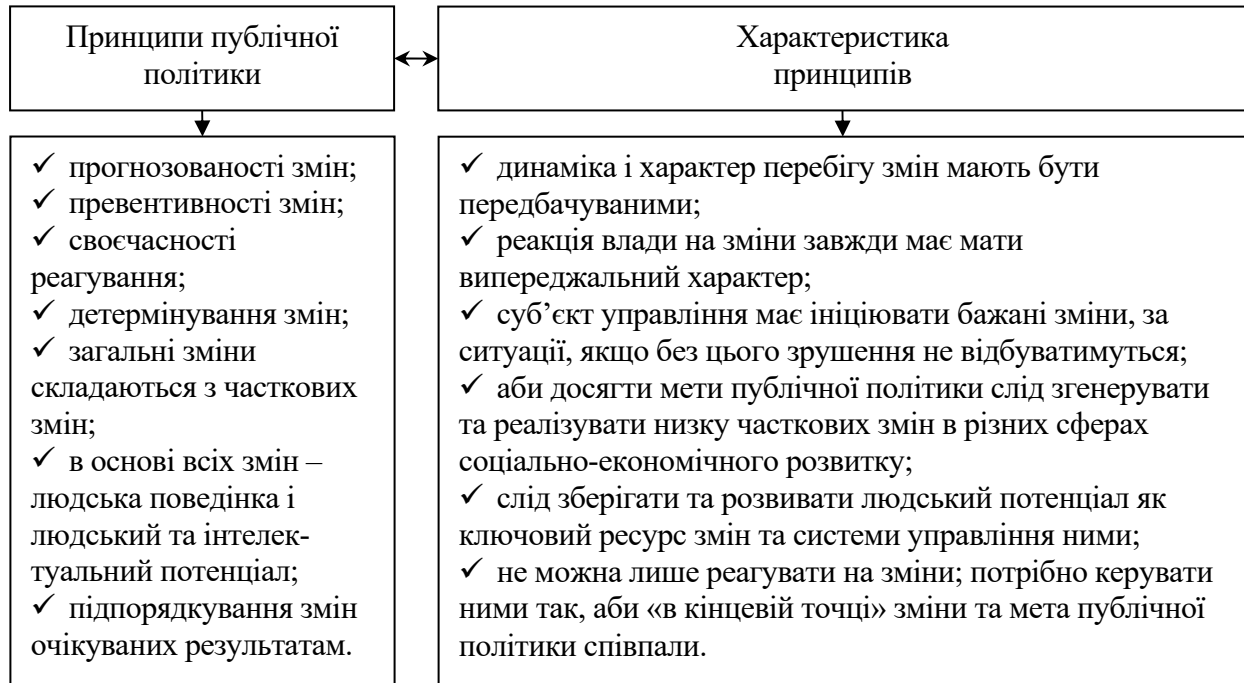


Рис. 1. Принципи публічної політики управління змінами, яке базується на знаннях
Джерело: авторська розробка.

Однак, окрім принципів у публічній політиці, зокрема для її реалізації та досягнення цілей, критично вагомим є розуміння тих завдань, які ставляться перед органами влади (рис. 2). Ефективне управління змінами має ґрунтуватися на спеціальній технології змінотворення та реалізовуватись через базові управлінські функції, серед яких — планування, організація (включаючи забезпечення підтримки ініціатив і подолання опору змінам), створення мотиваційної системи для підтримки змін і контроль за їх впровадженням.

Етапи коригування й закріплення змін охоплюють збір даних щодо впроваджених змін, виявлення труднощів у їх реалізації та здійснення відповідних коригувальних заходів.

Управлінський аспект визначає вибір методів і підходів, які органи місцевого самоврядування будуть застосовувати в процесі трансформації соціально-економічної системи громади. При тому, можуть бути реалізовані такі підходи:

А) процесний — розглядає зміну як послідовність реалізації класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), кожна з яких є динамічним процесом;

Б) системний — акцентує на взаємозв'язках між системою планування, ухвалення й реалізації публічно-управлінських рішень та її зовнішнім середовищем,

передбачаючи взаємний вплив;

В) ситуаційний — зосереджує увагу на усвідомленні потреби у змінах у відповідь на конкретні обставини, передбаченні їх наслідків та виборі найбільш доцільних методів дій;

Г) поведінковий — базується на згуртованості суспільства і ставленні його представників до цілей та засобів змін, що визначає рівень успіху впроваджених змін;

Д) контекстний — орієнтований на аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування й розвитку громади та її територій, що впливають на можливості та напрями змін.

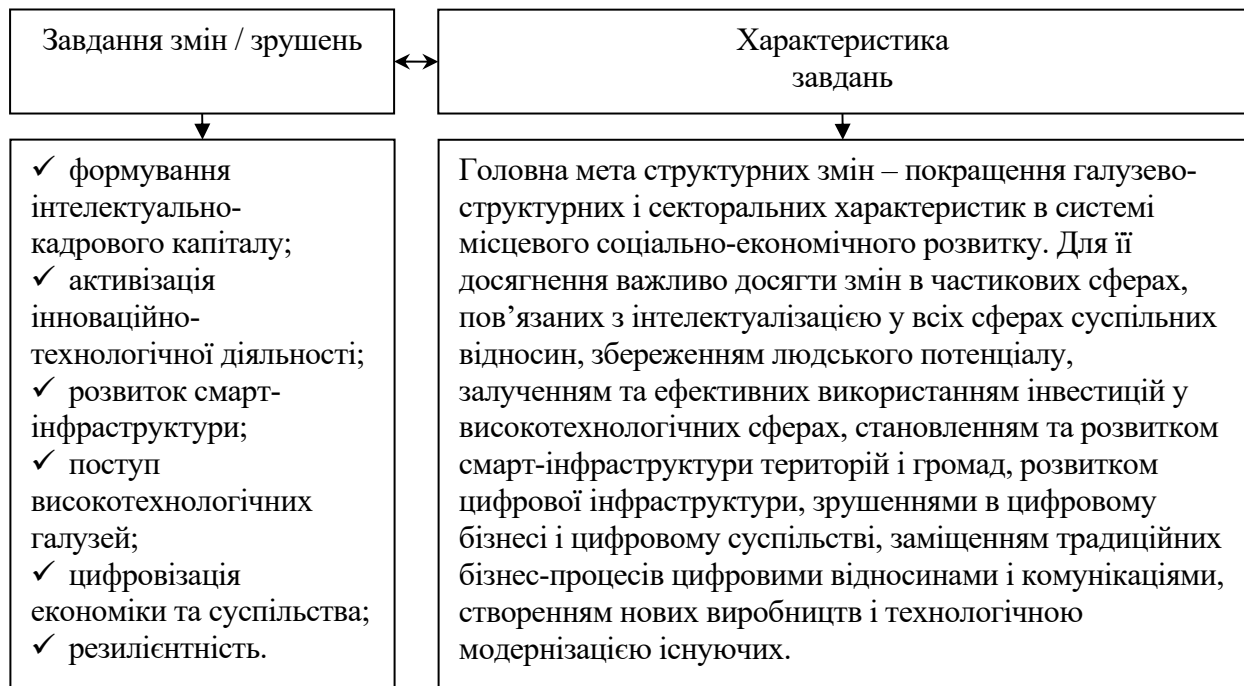


Рис. 2. Завдання публічної політики управління змінами, яке базується на знаннях
Джерело: авторська розробка.

Публічне управління змінами, що базується на знаннях, має низку особливостей, зумовлених необхідністю зосередження уваги на досягненні конкретних результатів і персональній відповідальності органів місцевого самоврядування. Це також передбачає відхід від традиційної бюрократичної моделі та перехід до більш гнучких структур управління, чітке формулювання цілей діяльності, запровадження показників ефективності та якості, а також орієнтацію на використання сучасних моделей управління змінами в системі державного управління та діяльності публічних інституцій.

Враховуючи вищезазначене, крім загальних підходів, доцільно виокремити й специфічні методи управління змінами в публічному секторі:

– комплексний підхід, який передбачає урахування актуальних потреб публічної організації, гармонійне поєднання функцій державного управління та місцевого самоврядування з урахуванням особливостей їх діяльності. Наприклад, для сталого розвитку територіальної громади важливе оптимальне співвідношення між

централізованим управлінням і місцевою автономією, що сприяє стабільності соціально-економічної системи;

– інформативний підхід, що ґрунтується на принципах загальної цифровізації, яка має впроваджуватися в умовах відкритості та прозорості діяльності публічних органів;

– програмно-цільовий підхід, який полягає у застосуванні програмно-цільового методу при формуванні місцевих бюджетів, що дозволяє ефективніше досягати стратегічних цілей;

– соціально-психологічний підхід, який спрямований на створення сприятливого середовища для впровадження змін через застосування механізмів, що враховують поведінкові особливості зовнішнього і внутрішнього середовища, процесів, що мають перебіг у їх межах, та особливостей суспільства на загал.

У табл. 1 наведено перелік засобів публічної політики в сфері управління змінами, які доцільно реалізувати, виходячи з проблематики однієї з вітчизняних громад.

Таблиця 1

Засоби публічної політики управління змінами (на прикладі однієї з громад)

Заходи, інструменти	Очікувані результати
Місцеві гарантії для підприємств, які залучають кредитні ресурси під модернізацію / створення нових виробничих потужностей, зокрема в сферах енергоефективності, ресурсоощадності, відновлювальної енергетики	Збільшення обсягів енергоресурсів з альтернативних джерел енергії; підвищення рівня енергоефективності та ресурсоощадності місцевої економіки; диверсифікація місцевої економіки
Використання револьверних фондів для надання позик місцевому населенню на заходи з енергозабезпечення та зростання енергоефективності будівель, розвитку відновлюваних джерел енергії	Покращення забезпеченості місцевого населення енергоресурсами; підвищення рівня енергоощадності у сфері ЖКГ
Створення індустріального парку та транспортно-логістичного хабу, промислових кластерів та інших центрів акумулювання ділової активності	Залучення і збільшення кількості на території громади нових великих та середніх підприємств (у т. ч. релокованого бізнесу); створення промислових кластерів; збільшення чисельності та обсягів діяльності суб'єктів транспорту і логістики
Відновлення діяльності Агенції місцевого економічного розвитку зі завданнями консультування місцевого населення та бізнесу, ВПО у створенні власної справи, її супроводу	Збільшення кількості суб'єктів бізнесу; створення нових робочих місць
Формування просторів для торгівлі продукцією домогосподарств, сприяння розвитку місцевих ремесл	Зростання рівня офіційної зайнятості населення; збільшення чисельності суб'єктів фермерства, ремесл і т. п.
Державно-приватне партнерство у сфері модернізації та розширення технологічних можливостей системи медичних послуг; фінансовий лізинг з метою придбання для комунальних підприємств медичного та лікувального обладнання і устаткування; облаштування приміщень для надання населенню послуг реабілітації	Зниження рівня захворюваності місцевого населення; підвищення рівня упередження захворювань; висока якість реабілітації після захворювань; збереження людського потенціалу громади

Справжні зміни повинні починатися зі зміни світогляду як представників влади, так і громадян, адже лише за умов взаєморозуміння та спільної відповідальності можна визначити пріоритети, ухвалити необхідні рішення, впровадити трансформації та досягти позитивного результату.

Ефективне управління процесом змін, які базуються на знаннях, має забезпечити досягнення ряду ключових результатів відповідно до поставлених цілей: підвищення якості життя мешканців громади, краще задоволення їхніх потреб, формування міцних партнерських відносин між підприємствами, установами та органами місцевого самоврядування.

Очікуваними наслідками також є оздоровлення економічної діяльності суб'єктів господарювання, позитивні зміни в соціально-економічному середовищі, ефективніше використання місцевих ресурсів і потенціалу, а також покращення взаємодії між адміністративними структурами, зокрема в контексті надання послуг для малого і середнього бізнесу. Загалом, це сприятиме підвищенню якості роботи органів публічної влади.

Таким чином, проведений аналіз структури процесу змін, які базуються на знаннях, та розгляд основних принципів, завдань і засобів публічного управління ними, а також оцінка можливостей їх застосування в контексті публічних організацій дають підстави стверджувати, що ефективно організована система управління змінами сприятиме підвищенню результативності публічного управління та його подальшому розвитку.

Успішність процесу управління змінами, базованими на знаннях, значною мірою залежить від активної участі громадськості на всіх його етапах. Системно вибудована та належним чином обґрунтована модель управління змінами здатна не лише підвищити рівень життя населення, а й покращити якість функціонування органів публічної влади загалом.

Висновки

Зміни характерні для всього живого. Відтак, й громади піддаються впливу внутрішніх та зовнішніх змін. Однак, задля скерування змін в потрібне русло, а також досягнення бажаних структурних зрушень в системі соціально-економічного поступу території, зміни мають бути керованими.

З іншого боку, зміни мають бути прогресивними. Ця ознака в значній мірі корелює з інноваційно-технологічним поступом суспільства. Саме тому важливо на рівні вітчизняних органів місцевого самоврядування не стільки створити якісну систему менеджменту змін, але й поставити її на рейки інноваційності, технологізації, цифрової трансформації.

Відповідно, ефективне впровадження політики стимулювання місцевого економічного розвитку потребує ретельного стратегічного планування та закріплення у відповідних програмних документах. Серед них ключове значення мають стратегія та програма соціально-економічного розвитку, а також інвестиційні паспорти. Заходи,

передбачені в місцевих програмах соціально-економічного розвитку, доцільно спрямувати на подолання наявних бар'єрів та проблем функціонування місцевої соціально-економічної системи, реалізацію її внутрішнього потенціалу та досягнення визначених стратегічних цілей.

Необхідний для імплементації інструментарій формується відповідно до двох основних напрямів регулювання: стабілізаційного, який орієнтований на оперативне реагування, коригування поточних процесів, усунення викликів і загроз, мінімізацію їхніх наслідків, а також збереження наявного ресурсу і потенціалу; проактивного, що має стратегічну спрямованість і націлений на формування сприятливого середовища для впровадження позитивних практик та створення ефективних структурних взаємозв'язків.

Незважаючи на специфіку кожної окремої громади, важливо, щоб політика управління змінами, які орієнтуються на знання, в контексті місцевого економічного розвитку включала ефективні заходи у таких напрямках: розвиток транспортно-логістичних вузлів та локально інтегрованих структур; підтримка створення нових підприємств і техніко-технологічна модернізація діючих, особливо в реальному секторі економіки з високою доданою вартістю; використання ресурсного потенціалу громади; активізація підприємницької ініціативи населення, зокрема в сільській місцевості; поглиблення міжмуніципальної співпраці; впровадження смарт-рішень та модернізація дорожньо-транспортної інфраструктури тощо.

Перспективи подальших досліджень з цієї тематики стосуються імплементації засобів управління змінами, орієнтованого на знаннях в стратегіях і програмах забезпечення місцевого соціально-економічного розвитку в громадах України.

Список використаних джерел

1. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 414–419.
2. Васильців Т. Г., Шехлович А. М., Васильців В. Г. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України. *Економічний дискурс*. 2017. № 4. С. 128-136.
3. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.
4. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
5. Мартиненко М. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект : Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2013. 218 с.
6. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568-572.
7. Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119-126.
8. Смолінська Н. Система управління знаннями у забезпеченні інноваційного

розвитку підприємства. *Логістичні підходи в системі державного управління: збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Т. XIII. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 156 с.

9. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 714. С. 155-161

10. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 287-291.

11. Urazaliev R. M. Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. 2011. № 21. P. 153-158.