

УДК 281.351.712:65.011.8
JEL: L33; M12; M54; Z18
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-102-108>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПРИВАТНОМУ ТА ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРАХ

©2022 ЯКИМЕЦЬ М. М., КАРКОВСЬКА В. Я.

УДК 281.351.712:65.011.8
JEL: L33; M12; M54; Z18

Якимець М. М., Карковська В. Я. Особливості управління змінами у приватному та державному секторах

Питання ефективності функціонування будь-якої організації залежить від темпів розвитку та стабільності її діяльності. Одним із основних важелів впливу на зростання ефективності функціонування суб'єкта господарювання є процес управління змінами. Це дослідження має на меті представити загальну концептуальну основу та показати специфіку управління змінами в державному секторі по відношенню до управління змінами в приватному секторі. У статті розглянуто особливості й тенденції управління змінами в приватному секторі та можливості їх адаптації в органах влади. Здійснено критичний огляд основних теорій і підходів до управління змінами як важливого кроку до ефективного реформування державного сектора крізь призму приватного сектора. Виокремлено зовнішні та внутрішні причини та мотиви змін в органах влади. Встановлено, що візуалізація кожного етапу й оцінки отриманих результатів є необхідним чинником. Це не тільки сприятиме посиленню враження, що запропоновані зміни є реальними для впровадження, але й стане обґрунтуванням деяких витрат на виконання реформ. Зміни, з одного боку, ускладнюють функціонування органу влади, з іншого – обумовлюють його виживання, подальший розвиток і формування успішної стратегії. Впровадження змін повинно бути добре продуманим і всебічно обґрунтованим процесом. Саме тому виникає потреба в більш глибоких емпіричних дослідженнях процесу змін. Зокрема, дослідження мають надати детальну інформацію про заходи щодо змін, а також роль і поведінку тих, хто бере участь у процесах змін.

Ключові слова: приватний сектор, управління змінами, державне управління, дієздатність організації, моніторинг діяльності, планування, опір змінам.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

Якимець Марія Миколаївна – аспірантка кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування та післядипломної освіти, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрея, 5, Львів, 79016, Україна)

E-mail: marichka.akumec@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0109-290X>

Карковська Вероніка Ярославівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрея, 5, Львів, 79016, Україна)

E-mail: veronika.y.karkovska@lpnu.ua

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

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2028884/veronika-karkovska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36069470700>

UDC 281.351.712:65.011.8
JEL: L33; M12; M54; Z18

Yakymets M. M., Karkovska V. Ya. Features of Change Management in the Private and Public Sectors

The issue of the efficiency of the functioning of any organization depends on the pace of development and stability of its activities. One of the main influence levers on increasing functionality efficiency of an economic entity is the process of change management. This study aims to present the general conceptual basis and show the specifics of public sector change management in relation to private sector change management. The article observes the specifics and tendencies of change management in private sector and the possibility of its adaptation for the State authorities. A critical review of the main theories and approaches to change management is carried out as an important step towards effective public sector reformation through the prism of the private sector. The external and internal reasons and motives for changes in the authorities are distinguished. It is determined that the visualization of each stage and evaluation of the results is a necessary factor. This will not only strengthen the impression that the proposed changes are realistic to be implemented, but will also become a substantiation of some of the costs for implementing the reforms. Changes, on the one hand, complicate the functioning of the authority, on the other hand determine its survival, further development and formation of a successful strategy. The implementation of changes must be a well-thought-out and comprehensively grounded process. That is why there is a need for deeper empirical studies of the process of changes. In particular, research should provide detailed information on change measures, as well as the roles and behaviors of those involved in change processes.

Keywords: private sector, change management, public administration, capacity of the organization, performance monitoring, planning, resistance to changes.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

Yakymets Mariia M. – Postgraduate Student of the Department of Administrative and Financial Management of the Educational and Scientific Institute of Administration and Postgraduate Education of Lviv Polytechnic National University (5 Mytropolyta Andreia Str., Lviv, 79016, Ukraine)

E-mail: marichka.akumec@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0109-290X>

Karkovska Veronika Ya. – D. Sc. (Public Administration), Associate Professor, Professor of the Department of Administrative and Financial Management of the Educational and Scientific Institute of Administration and Postgraduate Education of Lviv Polytechnic National University (5 Mytropolyta Andreia Str., Lviv, 79016, Ukraine)

E-mail: veronika.y.karkovska@lpnu.ua

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

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2028884/veronika-karkovska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36069470700>

Можна стверджувати, що успішне управління змінами має вирішальне значення для будь-якої організації, щоб вижити та досягти успіху в нинішньому висококонкурентному та постійно мінливому середовищі. Однак теорії та підходи до поняття управління змінами, доступні вченим і практикам, часто суперечливі, переважно не мають переконливих емпіричних результатів і підкріплюються беззаперечними гіпотезами щодо природи сучасного управління змінами.

Таким чином, *мета* цієї статті полягає в тому, щоб надати критичний огляд деяких основних теорій і підходів до управління змінами як важливого кроку до ефективного реформування державного сектора крізь призму приватного сектора. У цьому дослідженні використовуються наукові праці, що розглядають реформи та модернізацію самого державного управління. Проте коли мова йде про управління змінами, слід зазначити, що порівняно з літературою з цього питання стосовно приватних підприємств існує недостатньо досліджень щодо державного управління.

Дослідження проблематики питання управління змінами в динамічному середовищі проводять зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема: Малий В., Бондарева І., Тіманюк І., Гроув Е., Rampersad Н., Stanleigh M., Hubert K., Aladwani A., Запухляк І., Зелінська Г., Побігун С., Порудеева Т., Пічугіна Т., Приймак Н., Разумова Г., Турчіна С., Шевченко І. [1–13] та інші. Управління змінами як наука тісно пов'язана в методологічному плані з економічною теорією, теорією управління, менеджментом, теорією організації, організаційною поведінкою, стратегічним менеджментом, когнітивним менеджментом, соціологією, психологією, а також із загальною теорією систем, системним аналізом і синергетикою [1].

Державне управління, поза сумнівом, є однією з найскладніших соціальних систем, що діє у складному, динамічно розвинутому та мінливому середовищі, на яке воно має впливати. На відміну від підприємств або навіть їхніх великих транснаціональних корпорацій, державне управління не є ні незалежною, ні автономною організацією. Це система, що складається з відносно автономних підсистем різної природи та, що найважливіше, є одночасно елементами більш широкої багаторівневої системи управління суспільством.

Перш ніж охарактеризувати важливість управління змінами в державному секторі, слід акцентувати увагу на особливостях управління змінами в приватному секторі. Доволі актуальним є висновок Е. Гроув про те, що управляти змінами – означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, а ефективне управління змінами – це процес пошуку та вирішення проблем, одне з найскладніших завдань керівників. У загальному вигляді зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [2].

Своєю чергою, Дж. Хіатт (J. Hiatt) трактує поняття «управління змінами» як структурний підхід до переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан». Безпосередньо метою цього процесу є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні [3].

Управління змінами – це процес постійного коригування напряму діяльності організації, оновлення її структури та пошуку нових можливостей. Зараз усе змінюється швидше, ніж будь-коли раніше, і тому все більше значення набуває оволодіння стратегіями управління змінами. Ситуація на ринку може змінитись за ніч. Постійно виникають і розпадаються всілякі альянси, союзи, спільні підприємства. Все, що пов'язане з діяльністю організації, може бути ретельно вивчене. Під питання ставиться дієздатність організації за основними напрямками діяльності. Під загрозою перебувають традиції. Ніколи ще ризик знати невдачі не був таким високим.

Управління змінами визначається як методи та способи, за допомогою яких компанія описує та впроваджує зміни як у внутрішніх, так і в зовнішніх процесах. Це включає підготовку та підтримку працівників, встановлення необхідних кроків для змін і моніторинг діяльності до та після змін для забезпечення успішного впровадження.

Х. Рамперсад (H. K. Rampersad) характеризує поняття «управління змінами» як процес, що складається з таких етапів: планування, реалізація, контроль, регулювання та координування. Ігнорування або неправильне трактування наведених етапів призводить до небажаних наслідків, оскільки зміни за таких умов відбуваються мимовільно. Тому варто приділяти відповідну увагу кожному із етапів, тоді зміни проходять не так болісно і сприятимуть успішному розвитку підприємства в цілому [4].

При розгляді сфери державного управління і змін в його організації та функціонуванні передусім слід уточнити, про який рівень і сегмент системи управління йдеться – чи про управління в масштабі його макросистем (державна та/або місцева влада), чи то про його основні елементи, що становлять окремі адміністративні установи.

Разом із тим, слід також врахувати його відносини з навколишнім середовищем, включно з іншими сегментами системи державного управління. Державне управління, як і будь-яка інша організація, схильне до явища дисфункціональності та дезорганізованості, що послаблює її ефективність. Щоб зберегти цю ефективність, а в подальшому забезпечити її розвиток, потрібно постійно вносити відповідні зміни в організацію та спосіб її функціонування. Звідси випливає, що внесення змін в органи публічної влади є або, принаймні, повинно бути їхньої постійною та надзвичайно важливою функцією, яка визначає ефек-

тивне виконання покладених на них завдань. Тому управління змінами має бути організоване так, щоб його можна було ефективно реалізувати. Також не менш важливим є те, що значні зміни в державному управлінні часто є наслідком і елементом змін, що здійснюються в органах влади та функціонуванні системи управління, одним із елементів якої є державне управління. Причини та мотиви змін в органах влади можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми [5].

У державному секторі вони можуть стосуватися всієї системи державного управління країни, окремих сегментів системи її структур, окремих її функцій чи сфер діяльності, окремого органу влади чи лише однієї з його організаційних структур. До зовнішніх причин і мотивів належать об'єктивні та незалежні від системи управління явища, які зумовлюють або можуть зумовлювати сприятливе або, навпаки, несприятливе середовище для управління (табл. 1).

Слід зазначити, що причини змін, які належать до цієї категорії, не є характерними тільки для дер-

жавних органів і можуть вимагати змін також у приватних підприємствах.

Щодо внутрішніх причин системи управління країною, на які орган влади не має вирішального впливу, але на які він може впливати, то їх слід також розглянути як можливості та загрози (табл. 2).

Внутрішні причини, що стосуються державного сектора та є безпосередніми причинами внесення змін, включають дисфункції та патології його функціонування. Вони знижують ефективність і збільшують витрати адміністрування, викликають невдоволення та реакцію з боку зовнішніх зацікавлених сторін (представницьких органів, зацікавлених сторін, замовників, користувачів, бенефіціарів, груп інтересів), внутрішніх (посадовців, службовців та їх організацій) [8].

Незалежно від причин і мотивів характерним для змін є їх циклічний характер. Щоб процес упровадження змін пройшов максимально ефективно, доведеться взяти під контроль усі сфери діяльності та робити декілька речей одночасно, щоб зберегти рівновагу між порядком і хаосом. Управління змінами зазвичай проходить одні й ті самі цикли (рис. 1).

Таблиця 1

Зовнішні причини та мотиви змін у державному секторі

Причини та мотиви	
Загрози	Можливості
<p><i>Створюють нові загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – фізичні явища характеру постійних процесів або раптових подій, що впливають на природне середовище в даній країні чи певній частині її території; – зовнішні загрози, що безпосередньо впливають на суспільну безпеку та порядок (конфлікти із сусідами, тероризм, страйки, блокади кордонів, локальні чи регіональні ситуації економічної, політичної чи соціальної кризи тощо); – кризові ситуації, викликані зовнішніми чинниками адміністративного середовища, що спричиняють постійні соціальні, економічні й екологічні наслідки 	<p><i>Можливості, якими можна та потрібно скористатися:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – глобалізація та пов'язана з цим інтеграція комунікаційних систем, а також зростаюча взаємозалежність навіть географічно віддалених політичних, соціальних, економічних, культурних і природних; – виклики нових завдань для органів влади, до виконання яких вони повинні бути належним чином підготовлені; – науково-технічний прогрес і пов'язані з цим можливості для ефективнішого функціонування органів влади за умови відповідної адаптації його організації, методів і засобів діяльності

Джерело: згруповано на основі [6].

Таблиця 2

Внутрішні причини та мотиви змін у державному управлінні

Причини та мотиви	
Загрози	Можливості
<p><i>Створюють нові загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – криза державних фінансів і, як наслідок, необхідність зниження витрат на функціонування адміністрації; <p>– зміни системних правил і моделей системи управління щодо функцій, завдань, організації та правила функціонування окремих його сегментів, у тому числі державного управління;</p> <p>– зміни державної політики, тобто цілей, пріоритетів і форм діяльності, виконання яких покладається на органи влади, і пов'язані з цим зміни в розподілі та розмірах заходів для окремих його структур</p>	<p><i>Можливості, якими можна та потрібно скористатися:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – соціальні та культурні зміни, які створюють нові завдання, нові можливості для ефективної діяльності органів влади через вплив на людські ресурси, які вони можуть мати у своєму розпорядженні (демографічні зміни, конкуренція на ринку праці, безробіття, еміграція та імміграція тощо);

Джерело: згруповано на основі [7].



Рис. 1. Цикл управління змінами

Джерело: сформовано на основі [9; 10; 12].

1. *Аналіз поточного стану справ.* Необхідне проведення аналізу ситуації з метою виключення можливості суперечностей з планом розвитку органу влади. Власне здійснення комплексної оцінки ситуації є найкращим логічним обґрунтуванням внесення змін у діяльність органу влади. Важливим моментом у проведенні аналізу є безпосереднє спілкування з колегами, чия думка допоможе вдосконалити план і забезпечить повне розуміння того, що відбуватиметься під час переходу на нові умови роботи. Процес упровадження змін потребує чіткого розуміння того, хто (з-поміж підлеглих) підтримає нововведення і хто і що може стати перешкодою на шляху до впровадження. Перед тим, як почати те, що згодом може призвести до серйозної проблеми, потрібна структурована позиція та чітко сформовані пріоритети і переконання.

2. *Визначення кінцевої мети та складання плану проведення реформ.* Складання послідовного плану дій є запорукою успішності. Скільки людей – стільки думок, і зазвичай бачення, як мають вноситись зміни і якою має бути кінцева картина, часто не збігаються. Для розробки максимально прийнятного й адаптованого плану змін необхідною є акумуляція різних точок зору, що дасть змогу реально оцінити ситуацію та поставити конкретні цілі, які б підтримала більшість. Опис змін, своєю чергою, вимагає простоти, покроковості та доступності викладу для того, щоб кожен чітко окреслив свої обов'язки та бачив свою важливість. Візуалізація того, що буде зроблено на кожному етапі та як проводитиметься оцінка

отриманих результатів, є необхідним чинником. Це не тільки посилить враження, що запропоновані зміни є реальними для впровадження, але й стане обґрунтуванням деяких витрат на виконання реформ.

3. *Формування команди.* Внесення змін у роботу всієї організації вимагає навичок роботи в різноманітних сферах і такої кількості знань, якими володіє не кожен співробітник. Розуміння цього стимулює згуртованість робочого колективу й акумулювання навичок умінь всіх його членів.

4. *Відстеження та закріплення одержаних результатів* [9]. З метою відстеження та закріплення отриманих результатів потрібно поставити перед підлеглими певні цілі та розробити спеціальні системи оцінки результатів. Постановка певних завдань виконує кілька цілей, передусім допомагає зробити результати більш відчутними щодо показників продуктивності кожного працівника та діяльності органу влади загалом. Відстеження результатів дає всім бачення, як просуваються зміни та на якому етапі впровадження.

Оцінка отриманих результатів має тенденцію циклічності змін, тому що дані зміни вже внесені, й увага органу влади зосереджена на наступному завданні [10]. Для того, щоб успішно здійснювався процес управління змінами, мають відбуватися глибоке переосмислення сутності процесів здійснення керівництва, управління, участі у процесі підлеглих, організації роботи та використання отриманих результатів.

Результатом циклічності управління змінами органів влади є коригування їхньої структури, ресурсів і методів функціонування для зміни завдань та умов функціонування та/або для усунення виявлених патологій і дисфункцій, з метою підвищення ефективності функціонування. Коли мова йде про результативність органів влади, розуміється ефективність і економічність у досягненні їх цілей, функцій і завдань, а також отримані від цього вигоди.

У випадку приватних підприємств поняття ефективності (результативності) стосується їх основних цілей, якими є виживання, розвиток та прибуток. Своєю чергою, метою державного управління є не прибуток і не виживання, і тим більше його розвиток, а сталий розвиток громади, якій орган влади служить і на яку впливає [11].

Реалізація цілей, функцій і завдань сучасного державного управління демократичної держави має здійснюватися з дотриманням конституційних принципів законності, відкритості, прозорості й етичності діяльності та дотримання принципу рівного ставлення до всіх працівників і клієнтів, членів громадянського суспільства. У випадку з приватними підприємствами, окрім законності, жодне із вищезазначених правил не є строго застосовним, що не означає, що їх дотримання морально недоцільно, а в довгостроковій перспективі навіть вигідно підприємствам [12].

Ключовим принципом роботи органів влади, зокрема ціллю запровадження змін, є турбота про суспільні інтереси та забезпечувані законом інтереси громадян та інших суб'єктів громадянського суспільства. Однак у випадку з підприємством це насамперед турбота про інтереси його власників. Якщо йдеться про підприємство, встановити, хто є власником і які його інтереси, не так вже і складно. У випадку з державним управлінням точне й однозначне визначення того, хто є контрагентом власника підприємства, що це таке та в чому полягає суспільний інтерес у конкретному випадку, часто виявляється доволі складним. Це впливає, насамперед, зі змісту й обсягу загально застосовних положень, які визначають і гарантують цей суспільний інтерес.

Ці положення характеризуються різним ступенем деталізації та різною суб'єктивно-географічною сферою застосування залежно від місця в ієрархії правових норм і місця їх розташування в багаторівневій системі управління.

Нормативно-правові акти визначають інтереси різних категорій зацікавлених сторін залежно від рівня й елемента системи управління, до якого вони стосуються. Слід зазначити, що ці інтереси можуть і часто суперечать один одному. Інтереси особи, захищені законом, досить часто можуть суперечити суспільним інтересам громади, до якої вона належить, а інтереси конкретної місцевої громади можуть бути

невідповідними інтересам громади даного регіону, країни чи наднаціональної спільноти.

Простіше визначити, які види діяльності державного управління не виражають турботи про суспільні інтереси. Це стосується випадків, коли органи влади, зокрема її посадові особи, керуються у своїх діях особистим приватним інтересом або особливим інтересом організації, яку вони представляють, або інтересом власної професійної групи. Однак і тут не завжди просто, особливо коли йдеться про участь службовців в управлінні органом влади, яка їх наймає, що має бути вираженням демократичної моделі управління [13].

Є ще одна надзвичайно важлива проблема стосунків між органами влади дореформаторської моделі управління, основним завданням якої є професійна державна служба, та її політичною заангажованістю, яка складається з політичних повноважень. Це стосується, зокрема, політичних функцій, найбільш тісно пов'язаних із повсякденним виконанням адміністративних завдань. У нашій системі влади це численні посади секретарів і заступників державних секретарів, між якими розподіляється відповідальність за функціонування окремих відомств. Доволі часто це люди, які не мають ні спеціальних компетенцій у тій чи іншій галузі, ні навичок і досвіду управління такими складними та специфічними організаціями. У цій ситуації певним чином може існувати конфлікт інтересів між суспільними інтересами та політичними інтересами політичної групи, яку вони представляють. Це може стати перешкодою для впровадження змін, які можуть порушити такі партійні та політичні інтереси, наприклад реструктуризація, що призведе до ліквідації чи об'єднання відділів, які вони контролюють [12].

ВИСНОВКИ

Здійснивши порівняння, можна стверджувати, що роль управління змінами в державному управлінні є специфічною та надзвичайно складною і полягає в аналізі та узгодженні існуючих або потенційних конфліктів інтересів, що виникають як усередині органів влади, так і в середовищі, на яке воно впливає.

Від масштабу явищ, що становлять причини та цілі цих змін, залежать предмет, масштаб і обсяг необхідних змін у завданнях, організації та способі функціонування організації. Що стосується приватних підприємств, то масштаб можливих змін необмежений і включає сам факт існування підприємства, яке може бути ліквідовано за бажанням власників або збанкрутувати проти їх волі. Крім такого крайнього випадку, підприємства можуть кардинально змінити профіль своєї діяльності, продукцію, географічне розташування, сферу та профіль своєї діяльності, клієнти можуть ділитися, об'єднувати та змінювати своїх власників. Жодна з цих непередбачуваних обставин у принципі не стосується змін у державному управлінні.

Якщо деякі з них вже існують, то це пов'язано з втратою публічного характеру певними елементами системи управління або певними функціями, які вона виконує. Це здійснюється шляхом приватизації окремих державних установ, що виробляють товари чи надають послуги, або передачі їх функцій приватному сектору (аутсорсинг).

Щодо предмета змін, то як на підприємствах, так і при державному управлінні, вони можуть стосуватися функцій, завдань організаційних структур, внутрішніх методів, процедур та інструментів функціонування, управління процесами, ресурсів, а також методів впливу і відносини з навколишнім середовищем. Вони можуть застосовуватися до всіх цих елементів разом або лише до деяких з них.

Отже, відкриваються нові можливості для співпраці державних органів, приватних організацій і науковців щодо розробки, адаптації та опрацювання нових підходів до управління змінами. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Aladwani A. M. Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*. 2001. Vol. 7. No. 3. P. 266–275. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150110392764>
2. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 200 с.
3. Malyi V. V., Bondarieva I. V., Timanyuk I. V. Theoretical approaches to change management in pharmaceutical organizations: the main stages and methods process of implementation changes // The 6th European Conference on Biology and Medical Sciences (Austria, Vienna, June 10, 2015). Vienna, 2015. P. 131–136.
4. Rampersad H. K. The way to a highly engaged and happy workforce based on the Personal Balanced Scorecard. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2008. Vol. 19. Iss. 1–2. P. 11–27. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360701602155>
5. Запужляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>
6. Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 11–15.
7. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник ЖДТУ «Економіка, управління та адміністрування»*. 2019. Вип. 2. С. 91–97. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97)
8. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>

9. Stanleigh M. Effecting successful change management initiatives. *Industrial and Commercial Training*. 2008. Vol. 40. No. 1. P. 34–37. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850810841620>
10. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посіб. Київ, 2015. 232 с.
11. Пічугіна Т. С. Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків, 2017. 226 с.
12. Разумова Г. В. Концепція управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 58–61. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.8.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.8.58)
13. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.67](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.67)

REFERENCES

- Aladwani, A. M. "Change management strategies for successful ERP implementation". *Business Process Management Journal*, vol. 7, no. 3 (2001): 266–275. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150110392764>
- Grouv, E. *Vyzhivayut tolko paranoiki. Kak ispolzovat krizisnyye periody, s kotorymi stalkivaetsya lyubaya kompaniya* [Only the Paranoid Survive. How to Use the Crisis Periods That Any Company Faces]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2009.
- Malyi, V. V., Bondarieva, I. V., and Timanyuk, I. V. "Theoretical approaches to change management in pharmaceutical organizations: the main stages and methods process of implementation changes". *The 6th European Conference on Biology and Medical Sciences*. Austria, Vienna, 2015. 131–136.
- Pichuhina, T. S. Tkachova S. S., and Tkachenko, O. P. Upravlinnia zminamy [Concept of Management of Changes in Regulatory Policy of the Development of National Economy]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8 (2019): 58–61. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.8.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.8.58)
- Porudieieva, T. V., Kyshkovska, O. L., and Skrypnyk, K. M. "Teoretychni osnovy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh" [Theoretical Foundations of Change Management in Enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 19 (2018): 568–572. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>
- Pryimak, N. S. "Klasyfikatsiia oporu zminam ta yoho ot-siniuvannya v ramkakh systemy upravlinnia zminamy pidpriemstva" [Classification of Resistance to Change and Its Evaluation Within the Framework of the Management System of Changes in the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2019). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.67](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.67)
- Pryimak, N. S. "Korporativna kultura v systemi upravlinnia zminamy pidpriemstva" [Corporate Culture in the Enterprise Change Management System]. *Visnyk ZhDTU «Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya»*, iss. 2 (2019): 91–97. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97)
- Rampersad, H. K. "The way to a highly engaged and happy workforce based on the Personal Balanced Scorecard". *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 19, no. 1–2 (2008): 11–27. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360701602155>

- Razumova, H. V. "Kontseptsiiia upravlinnia zminamy rehu-liatornoi polityky rozvytku natsionalnoi ekonomiky" [Concept of Management of Changes in Regulatory Policy of the Development of National Economy]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8 (2019): 58-61.
DOI: 10.32702/2306-6806.2019.8.58
- Shevchenko, I. B. *Upravlinnia zminamy* [Change Management]. Kyiv, 2015.
- Stanleigh, M. "Effecting successful change management initiatives". *Industrial and Commercial Training*, vol. 40, no. 1 (2008): 34-37.
DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850810841620>
- Turchina, S. H. "Upravlinnia zminamy v konteksti strate-hichnoho rozvytku pidpriemstv" [Managing of

- Changes Within the Strategic Enterprise Development Context]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menezhment»*, no. 1 (2016): 11-15.
- Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O., and Pobihun, S. A. "Pidk-hody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [Ap-proaches, Methods and Tools Managing Changes in the Development Management System of the Enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemst-vamy*, iss. 23 (2018). [http://global-national.in.ua/ar-chive/23-2018/41.pdf](http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf)

УДК 005.336.4
 JEL: O34
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-108-112>

АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

©2022 СТЕПАНОВА О. В., СТУПАК О. М.

УДК 005.336.4
 JEL: O34

Степанова О. В., Ступак О. М. Алгоритм управління інтелектуальним капіталом

Метою статті є розробка нового підходу до управління інтелектуальним капіталом підприємства. Досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань: аналіз теоретичних засад управління інтелектуальним капіталом (ІК); розробка алгоритму та структурної схеми управління інтелектуальним капіталом на базі оцінки ІК з використанням адитивної функції корисності; економічна та математична поста-новка задачі оптимізації витрат ресурсів у ході управління інтелектуальним капіталом; вибір моделі та методу оптимізації витрат ресурсів. Інтелектуальний капітал є пріоритетним видом капіталу. Управління інтелектуальним капіталом представлено як багаторівневу динамічну відкриту систему. Ця система включає людський, організаційний і споживчий капітали, які слід розглядати як підсистеми управління. Для до-слідження інтелектуального капіталу підприємства використано системний і програмно-цільовий підходи. У роботі використано концепцію управління за цілями. Як критерій оптимальності досягнення цілі в процесі управління інтелектуальним капіталом пропонується адитивна функція корисності. Розроблено алгоритм та структурну схему управління інтелектуальним капіталом підприємства. Розроблений алгоритм управління інтелектуальним капіталом на базі його оцінки з використанням функції корисності дозволяє планувати, контролювати та ре-гулювати стан цієї системи. Для оптимізації витрат ресурсів, пов'язаних з досягненням високої ефективності інтелектуального капіталу, здійснено постановку задачі та запропоновано математичну модель «задачі про рюкзак». Запропонований підхід до розподілу коштів на заходи, які наближають реальний стан системи управління інтелектуальним капіталом до планового, дає можливість їх оптимального використання.

Ключові слова: управління, інтелектуальний капітал, програмно-цільовий підхід, «задача про рюкзак».

Рис.: 1. Формул.; 3. Бібл.; 10.

Степанова Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки (просп. Науки, 14, Харків, 61166, Україна)

E-mail: olena.stepanova@nure.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8579-6276>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1994923/olena-stepanova/>

Ступак Олександра Миколаївна – студентка факультету інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту, Харківський національний університет радіоелектроніки (просп. Науки, 14, Харків, 61166, Україна)

UDC 005.336.4
 JEL: O34

Stepanova O. V., Stupak O. M. Intellectual Capital Management Algorithm

The aim of the article is to develop a new approach to the management of intellectual capital of the enterprise. Achieving this goal requires solving the following tasks: analysis of the theoretical foundations of intellectual capital management (IC); development of an algorithm and structural scheme of intellectual capital management based on the assessment of IC using the additive utility function; economic and mathematical formulation of the problem of optimizing the cost of resources in the course of management of intellectual capital; choice of model and method of resource cost optimization. Intellectual capital is a priority type of capital. Intellectual capital management is presented as a multilevel dynamic open system. This system includes human, organizational and consumer capital, which should be considered as subsystems of management. Systemic and program-targeted approaches were used to study the intellectual capital of the enterprise. The concept of goal management is used in the work. An additive utility function is proposed as a criterion for optimality in achieving the goal in the process of intellectual capital management. An algorithm and a structural scheme of intellectual capital management of the enterprise have been developed. The developed algorithm of intellectual capital management on the basis of its estimation with use of function of utility allows planning, controlling and regulating a state of this system. To optimize the cost of resources associated with achieving high efficiency of intellectual capital, the problem is set and a mathematical model of the «backpack problem» is proposed. The proposed approach to the allocation of funds for activities that bring the real state of the intellectual capital management system to the planned state, allows for optimal use.