

**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»**

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ПРИЙМАК НАТАЛІЯ СЕРГІЇВНА

УДК 65.01:658.5.011

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



(підпис,

Н.С. Приймак
ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант: **Чернега Оксана Богданівна**, доктор економічних
наук, професор

Дніпро – 2020

АНОТАЦІЯ

Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». – Дніпро, 2020.

У дисертації наведено комплексне вирішення наукової проблеми формування методологічних, концептуальних та прикладних аспектів реалізації стратегічних змін на підприємствах.

На підставі критичного аналізу та узагальнення підходів вітчизняних та закордонних науковців уточнено категорію «стратегічні зміни» та встановлено, що стратегічні зміни є складовою організаційних змін підприємства, яка характеризує процеси стратегічного управління, спрямовані на досягнення цілей підприємства під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлюють зміст та інструменти реалізації стратегії у поточному / майбутньому періодах як засобу досягнення цих цілей. Розширено класифікацію стратегічних змін, до якої додано ознаки: «за термінами реалізації» (що дозволило виділити стратегічні зміни організаційного дизайну, ринкові та галузеві), та «за видом платформи стратегічних змін» (що дозволило обґрунтувати продуктивні витрати часу в процесі управління змінами за нескінченною та скінченною лаговою моделлю).

Удосконалено концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам, виділено триєдину роль людського фактору у процесах стратегічних змін, а також альтернативність реакції на стратегічні зміни (опір, нейтралітет чи підтримка та сприяння). Доведено, що корпоративна культура є важливою умовою досягнення цілей управління стратегічними змінами.

Запропоновано конфігурацію управління стратегічними змінами підприємства з виділеними у її складі зв'язками між сукупністю елементів: суб'єктів управління стратегічними змінами (внутрішніх стейкхолдерів

підприємства, контактних аудиторій стратегічних змін та носіїв стратегічних змін), які взаємодіють із об'єктами і предметом управління та проявляються через принципи управління стратегічними змінами – систематичність, планомірність змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергічність змін.

Уточнено поняття «управління стратегічними змінами» яке розглядається як цілеспрямований вплив менеджменту на підприємство як платформу стратегічних змін з метою визначення його позиції відповідно до встановлених стратегічних цілей та умов, сформованих під дією змін середовища функціонування.

Удосконалено механізм двоконтурного управління стратегічними змінами, до складу якого, на відміну від існуючих, додано елементи: зовнішні контури (сукупність зовнішніх драйверів стратегічних змін, що є передумовою можливості змін) та внутрішні контури (сукупність внутрішніх драйверів стратегічних змін, що сформовані залежно від ресурсного потенціалу). На підставі вищенаведених теоретичних підходів сформовано підґрунтя для подальшої розробки методологічних основ управління стратегічними змінами на підприємствах.

Сформовано методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах, яка складається із сукупності компонент: обґрунтування мети дослідження; виділення цілей; залучення принципів; вибір методики; обґрунтування й поєднання методів; вибір теоретико-методологічної бази; узагальнення підходів до дослідження; уточнення етапів дослідження за лінійно впорядкованою послідовністю дій. За запропонованою платформою обґрунтовано теоретико-методологічну базу дослідження за статичним та динамічним підходами до виявлення драйверів змін, а також зміст діагностичних етапів, за якими проводяться: аналіз зовнішніх умов діяльності підприємства як передумови стратегічних змін; оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства; встановлення стану

управління стратегічними змінами за допомогою ідентифікації можливостей стратегічних змін та рівня їх використання.

Розвинуто теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів на підґрунті аналізу зовнішніх умов діяльності підприємств та можливостей провадження стратегічних змін, за якими ідентифікація зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємства проводиться за трьохрівневою системою шляхом поєднання макроекономічних, галузевих (регіональних) та локальних драйверів стратегічних змін.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах, який передбачає виділення внутрішніх драйверів (локальних складових потенціалу) стратегічних змін та оцінку рівня достатності сформованого потенціалу стратегічним змінам підприємства, визначеного за загальним коефіцієнтом діагностування кожної локальної складової потенціалу. Внутрішні драйвери потенціалу поділено на предметні й дієві, за вагомістю яких сформовано межі достатнього, недостатнього рівнів та такого, що потребує активних дій щодо набуття потенціалу, достатнього для проведення стратегічних змін.

Розвинуто підходи до визначення рівня можливостей провадження й реалізації стратегічних змін на підприємстві. Виділено унікальний, середній та пороговий рівні можливостей провадження стратегічних змін на підприємстві та за візуальною інвентарною картою здійснено групування гірничо - збагачувальних підприємств за трьома позиціями: лідери, аутсайтери та конкурентні підприємства. Зазначений підхід дозволяє за «коридором» можливостей стратегічних змін розробити для підприємств кожної групи заходи щодо досягнення достатнього для провадження стратегічних змін рівня потенціалу та сформуванню підґрунтя для розробки стратегій змін в умовах цільового ринку.

Обґрунтовано необхідність провадження стратегічних змін на гірничо-збагачувальних підприємствах. За результатами комплексного оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємств виявлено загальні тренди:

нарощування потенціалу стратегічних змін, переважання дієвої складової потенціалу стратегічних змін за зниження частки предметної складової. За рівнем загального коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін встановлено, у підприємств фокусної групи його рівень недостатній. За ступенем можливостей провадження стратегічних змін сформовано такі групи: лідери – підприємства, що максимально використовують три рівні можливостей; конкурентні підприємства, що мають середній рівень можливостей; аутсайтери – підприємства порогового рівня можливостей. За ступенем можливостей провадження стратегічних змін сформовано такі групи: лідери – підприємства, що максимально використовують три рівні можливостей; конкурентні підприємства, що мають середній рівень можливостей; аутсайтери – підприємства порогового рівня можливостей. Це дозволило розробити для кожного підприємства рекомендації щодо розробки локальних стратегій реалізації можливостей стратегічних змін.

Запропоновано алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві, побудований за блоковим принципом, що, складається із сукупності послідовних дій щодо підготовки платформи, розробки процедур, реалізації, контролю провадження, закріплення результатів та визначення орієнтирів розвитку стратегічних змін з деталізацією окремих кроків за кожним блоком. Для прийняття концептуального рішення стосовно стратегічних змін розроблено квадранти вибору їх напрямів залежно від превалювання типу драйверів змін та стратегічної ситуації на підприємстві.

Удосконалено методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві з залученням характеристик фідучіарної та нефідучіарної корпоративної культури. Введено коефіцієнт лабільності до змін для ідентифікації лабільної, нелабільної та парабіозної корпоративної культури відносно до стратегічних змін. Це стало підґрунтям діагностування опору на індивідуальному, груповому та системному рівнях з низькою, прийнятною, вираженою та значною силою опору.

Розроблено систему заходів щодо формування фідучіарної корпоративної

культури підприємства.

Отримала подальшого розвитку логіка реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві за детермінації драйверів змін, за якою формалізовано три етапи управління: а) цілевизначення, що базується на оцінці впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін на чинну (базову, діючу) стратегію підприємства; б) планування програми стратегічних змін та визначення її параметрів за оцінкою потенціалу стратегічних змін та можливостей стратегічних змін; в) реалізація стратегічних змін з урахування чинного опору змінам на підприємстві та діючої корпоративної культури стосовно змін.

Обґрунтовано концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах який включає взаємодію, взаємовплив об'єктів та суб'єктів й елементів управління стратегічними змінами за їх конгруентності і забезпечує при реалізації директивного, символічного, інтерактивного чи ситуативного підходів до роботи команди змін за умови дотримання встановлених вимог і послідовності дій за етапами досягнення цілей стратегічних змін. Зазначений підхід забезпечує реалізацію антисипативного характеру управління стратегічними змінами і вибір на підставі коефіцієнту стратегічних змін, побудованого базового ромбу та матриці ідентифікації стратегії змін підприємства альтернативних варіантів стратегії змін. В дисертаційному дослідженні запропоновано альтернативні варіанти реалізації стратегії змін на підприємстві у складі: стратегія генератора стратегічних змін, активна стратегія імітатора змін, пасивна стратегія імітатора змін та стратегія консерватора щодо реалізації стратегічних змін.

Побудовано когнітивну модель поведінки підприємств з метою забезпечення стратегічних змін яка включає сукупність керованих та некерованих чинників стратегічних змін, а також досліджує їх взаємний вплив в процесі реалізації змін.

Ключові слова: управління, стратегічні зміни, гірничо-збагачувальні підприємства, опір, корпоративна культура, стратегія.

SUMMARY

Pryimak N.S. Management of strategic changes at enterprises: theory and practice. - Manuscript.

The dissertation for a Doctor Degree in Economics. Specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (on kinds of economic activity). - Alfred Nobel University. – Dnipro, 2020.

The dissertation gives the complex decision of a scientific problem of formation of methodological, conceptual and applied aspects of realization of strategic changes at enterprises.

Based on the critical analysis and generalization of approaches of domestic and foreign scientists, the category of "strategic changes" has been specified and it has been established that strategic changes are a component of organizational changes of the enterprise, which characterizes the strategic management processes aimed at achieving enterprise goals under the influence of external and internal environment, which determine the content and tools for implementing the strategy in the current / future periods as a means to achieve these goals. The classification of strategic changes has been broadened, and the following features have been added: "by terms of implementation" (which allowed distinguishing strategic changes in organizational design, market and industry), and "by the type of a strategic change platform" (which allowed justifying the productive time consuming in the process of change management according to an infinite and a finite lag model).

The conceptual approach to the substantiation of multifaceted resistance to changes has been improved, the triple role of the human factor in the processes of strategic changes, as well as the alternative response to strategic changes (resistance, neutrality or support and assistance) have been identified. The corporate culture was proved to be an important condition for achieving the goals of strategic changes management.

There has been suggested the configuration of strategic changes management of the enterprise with the highlighted links in its structure among a set of elements: the subjects of strategic changes management (internal stakeholders of the enterprise,

the contact audiences of strategic changes and the carriers of strategic changes), which interact with the objects and a subject of management and are shown through the principles of strategic changes management - consistency, planned changes, flexibility of management approaches, parallelism, efficiency, ultra stability and synergistic changes.

The concept of "strategic change management" which is considered as a purposeful influence of management on the enterprise as a platform of strategic changes aimed at defining its position according to the established strategic goals and conditions formed under the influence of changes of environment has been specified.

The mechanism for the double-loop management of strategic changes has been improved, which added, in contrast to the existing ones, the following elements: an external loop (a set of external drivers of strategic changes, which is a prerequisite for changes) and an internal loop (a set of internal drivers of strategic changes formed in accordance with the potential). On the basis of the above theoretical approaches the premise for the further development of methodological bases of strategic changes management at enterprises has been formed.

The methodological platform for the research of a condition of strategic changes management at enterprises has been built up. It consists of a set of components: the substantiation of the purpose of the research; the outline of goals; the involvement of principles; the choice of methodology; the substantiation and combination of methods; the choice of theoretical and methodological basis; the generalization of approaches to the research; the specification of stages of the research on a linearly ordered sequence of actions. The proposed platform substantiates the theoretical and methodological basis of the study on static and dynamic approaches to identifying drivers of changes, as well as the content of diagnostic stages, which include: analysis of external conditions of the enterprise as a prerequisite for strategic changes; assessing the potential for strategic changes of the enterprise; establishing the state of strategic changes management by identifying the opportunities for strategic changes and the level of their use.

The theoretical and methodological principles of the research of external drivers on the basis of the analysis of external conditions of the enterprise activity and possibilities of implementing strategic changes have been developed, and according to them the identification of external drivers of strategic changes of the enterprise is carried out on a three-level system by a combination of macroeconomic, branch (regional) and local drivers of strategic changes.

The scientific and methodological approaches to assessing the potential for strategic changes at enterprises have been improved, which provides for the allocation of internal drivers (local components of potential) of strategic changes and assessment of the level of adequacy of the formed potential for strategic changes of the enterprise. Internal potential drivers are divided into substantive and effective, and according to their importance the boundaries of sufficient, insufficient levels and those that require active actions to gain a sufficient potential for strategic change have been formed.

The approaches to determining the level of opportunities for proceeding and implementing of strategic changes at the enterprise have been developed. The unique, average and threshold levels of opportunities for strategic changes at the enterprise have been highlighted, and according to the visual inventory map, the mining and processing enterprises have been grouped by three positions: leaders, outsiders and competitive enterprises. This approach allows (with the "corridor" of opportunities for strategic changes) developing measures for enterprises of each group to achieve a sufficient level of potential for strategic changes and forming a basis for developing strategies for changes in the target market.

The necessity of carrying out strategic changes at mining and processing enterprises has been substantiated. According to the results of a complex assessment of the potential for strategic changes of enterprises general trends have been revealed: increasing the potential for strategic changes, the predominance of an effective component of the potential for strategic changes by reducing the share of the subject component. According to the level of the general coefficient of diagnosing the potential for strategic changes, it has been established that this level is insufficient at

the enterprises in the focus group. According to the degree of opportunities for strategic changes, the following groups have been formed:

leaders – the enterprises that make maximum use of three levels of opportunities; the competitive enterprises with an average level of opportunities; the outsiders - enterprises of the threshold level of opportunities.

This allowed us to develop recommendations for each enterprise to work out local strategies to implement the opportunities for strategic changes.

The algorithm of formation of the system of strategic changes management at the enterprise, constructed on the block principle consisting of a set of consecutive actions concerning the preparation of a platform, development of procedures, realization, control of implementation, fixing of results and defining of landmarks of strategic changes development with detailing of separate steps has been offered. To make a conceptual decision regarding strategic changes, quadrants of the choice of their directions depending on the prevalence of the type of change drivers and the strategic situation at the enterprise have been developed.

The methodical approach to establishing types of creation of resistance to changes at the enterprise with the involvement of characteristics of fiduciary and non-fiduciary corporate culture has been improved. The coefficient of lability to changes has been introduced to identify labile, stable and parabiocotic corporate culture in relation to strategic changes. This became the basis for diagnosing resistance at the individual, group and systemic levels with low, acceptable, pronounced and significant resistance.

A system of measures for the formation of fiduciary corporate culture of the enterprise has been developed, which actualizes the internal motivating conditions of its formation, takes into account the influence of such factors as stimulants and disincentives, uses three levels of management (the diagnostic, effective level and the level of consolidation) to establish the state of a desired balance.

The logic of strategic changes management at the enterprise under the determination of change drivers has got further development, according to which three stages of management have been formalized:

a) goal setting based on the assessment of the impact of external and internal drivers of strategic changes on the current (basic, acting) enterprise strategy;

b) planning a program of strategic changes and determining its parameters by assessing the potential for strategic changes and opportunities for strategic changes;

c) implementing of strategic changes taking into account the current resistance to changes at the enterprise and the current corporate culture in relation to changes.

The conceptual basis of formation and realization of strategy of changes at the enterprises has been substantiated. It includes interaction, mutual influence of objects and subjects and elements of strategic changes management on their congruence and provides changes while implementing directive, symbolic, interactive or situational approaches to work of a team subject to compliance with the established requirements and sequence of actions by stages of achieving the goals of strategic change.

This approach ensures the implementation of the anticipative nature of strategic changes management and the choice based on the coefficient of strategic changes, the built basic rhombus and the matrix of identification of change strategy of the enterprise of alternatives to change strategy.

The dissertation research offers alternative options for implementing the strategy of changes at the enterprise:

the strategy of the strategic change generator;

the active strategy of the change simulator;

the passive strategy of the change simulator;

the conservative strategy for the implementation of strategic changes.

A cognitive model of enterprise behavior has been built to ensure strategic changes. This model includes a set of controlled factors (achieving the goals of strategic changes and implementing the enterprise strategy) and uncontrolled factors of strategic changes, as well as their mutual influence in the process of change implementation.

Key words: management, strategic changes, mining enterprises, resistance, corporate culture, strategy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Монографії

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
2. Приймак Н.С. Ідентифікація зовнішніх драйверів змін соціально-економічних систем. *Антикризове управління економічним розвитком регіонів: колективна монографія / за ред. Н. С. Іванової*. Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2019. Розд. 11. С. 168-178.

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Приймак Н.С. Розробка гнучкої системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 21. С. 226-232.
4. Приймак Н.С. Розробка та обґрунтування альтернативних стратегій розвитку підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 1. С. 34-38.
5. Приймак Н.С. Гнучке управління накладними витратами як частина флексибельного управління виробництвом. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 5-6. Т. 19. С. 63-65.
6. Приймак Н.С. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). Т. 20. С. 112-115.
7. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. URL: <http://global->

national.in.ua/issue-6-2015/14-vipusk-6-lipen-2015-r/1062-prijmak-n-s-upravlinnya-strategichnimi-zminami-na-pidpriemstvi

8. Приймак Н.С. Теоретичний аналіз дефініції «опір змінам». *Стратегія розвитку України*. 2019. №1. С.88-93.

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз

9. Приймак Н.С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2 (67). С. 34-42.¹

10. Приймак Н.С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1 (68). С. 39-49. *Особистий внесок полягає в обґрунтуванні порядку розробки та реалізації ресурсних стратегій підприємств та розробці граф – дерева цілей зростання ефективності формування і реалізації ресурсних стратегій.*²

11. Приймак Н.С. Зміни в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2 (69). С. 35-44.³

12. Приймак Н.С. Середовище діяльності підприємства як джерело стратегічних змін. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 160-165.⁴

¹ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, ResearchBib, Scientific Indexing Services.

² Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, ResearchBib, Scientific Indexing Services.

³ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, ResearchBib, Scientific Indexing Services.

⁴ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

13. Приймак Н.С. Класифікація змін в діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 8(73). Т. 23. С. 103-107.⁵

14. Приймак Н.С. Двоконтурна система управління змінами на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. 2018. Вип. 18. С. 260-265.⁶

15. Приймак Н.С. Еволюція теорії управління змінами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1 (53). С. 108-115.⁷

16. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч. 1. С. 72-76.⁸

17. Приймак Н.С. Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2 (57). С. 99-106.⁹

18. Приймак Н.С. Управління змінами на добувних підприємствах України як чинник їх розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1(131). С.111-118.¹⁰

19. Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №1(63). С. 137-142.¹¹

20. Приймак Н.С. Опір, як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №2(70). С. 158-162.¹²

21. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного*

⁵ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

⁶ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

⁷ Міжнародні наукометричні бази: CrossRef; Index Copernicus; РИНЦ.

⁸ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

⁹ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, EBSCO, ULRICHSWEB Global Serials Directory.

¹⁰ Міжнародні наукометричні бази: Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, РИНЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor.

¹¹ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

¹² Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index.

університету. Серія: економіка, управління та адміністрування. 2019. №2 (88). С. 91-97.¹³

22. Приймак Н.С. Конфігурація управління змінами сучасного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1 (45). С. 52-58.¹⁴

23. Приймак Н.С. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 2(20). С. 113-122.¹⁵

24. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7150>¹⁶

25. Приймак Н.С. Діагностика пріоритетності впливу макроекономічних та інституційних чинників для гірничо-збагачувальних підприємств при проведенні змін. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №1(69). С.199-207.¹⁷

26. Приймак Н.С. Класифікація причин опору змінам на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2019. №1 (70). С. 96-105.¹⁸

27. Приймак Н.С. Діагностика потенціалу стратегічних змін на підприємстві та підходи до його формування. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №3(44). С. 141-148.¹⁹

28. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 140-146.²⁰

¹³ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, DOAJ, Ulrich's Periodicals Directory; WorldCat, BASE, Research Bible.

¹⁴ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, ResearchBib, Scientific Indexing Services.

¹⁵ Міжнародні наукометричні бази: IndexCopernicus, Eurasian Scientific Journal Index, International Citation Index Of Journal Impact Factor & Indexing.

¹⁶ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

¹⁷ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus International, Ulrich's Periodicals Directory, RePEC.

¹⁸ Міжнародні наукометричні бази: ResearchBib, Scientific Indexing Services, Index Copernicus, CrossRef.

¹⁹ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus Journals Master List.

²⁰ Міжнародні наукометричні бази: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, EBSCOhost, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, BASE, WorldCat, Library Hub, Соціонет, J-Gate, ProQuest, Research Bible.

29. Приймак Н.С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207-214.²¹

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

30. Приймак Н.С. Теоретична сутність функціональних стратегій. *Економіка - погляд у майбутнє. Тенденції інноваційного розвитку економіки*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. Ч. 3. С. 23-25.

31. Приймак Н.С., Крайняк К.С. Управлінський персонал як основа розвитку сучасного підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 2016. Ч. 1. С. 308-312. *Особистий внесок полягає у визначенні ролі управлінського персоналу в системі розвитку підприємства*

32. Приймак Н.С. Стратегія забезпечення прибутковості промислового підприємства та фактори її підтримки. *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАБА, 2017. С. 352-355.

33. Приймак Н.С. Краудфайдинг як нетрадиційне джерело фінансування інноваційних змін та інноваційних ідей. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2018. С. 306-310.

34. Приймак Н.С. Лаг змін в системі стратегічного управління підприємствами. *Підсумки розвитку наукової думки: 2018*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ: ГО «Європейська наукова платформа», 2018. С. 22-24.

²¹ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, elibrary.ru.

35. Приймак Н.С. Управління змінами як складова інноваційного управління на підприємствах. *Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Інститут інноваційної освіти, 2018. С. 151-154.

36. Приймак Н.С. Change management в системі сучасного стратегічного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С. 125-128.

37. Приймак Н.С. Роль змін в діяльності та розвитку підприємства. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. С. 229-231.

38. Приймак Н.С. Система внутрішніх стейкхолдерів як об'єкт управління змінами. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2019. С. 79-81.

39. Приймак Н.С. Результативність ГМК України як індикатор ефективності управління змінами. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 71-73.

40. Приймак Н.С. Прояв опору змінам на різних рівнях корпоративної культури підприємства. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Київ: КНУТД, 2019. С. 159-161.

41. Приймак Н.С. Рівень корпоративної культури змін ГЗК гірничорудної підгалузі України. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С. 342-349.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ		12
ЗМІСТ		18
ВСТУП		22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ		
СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ		35
1.1. Стратегічні зміни на підприємствах: концептуальний базис та класифікація		35
1.2. Сутність, теоретичне підґрунтя та причини опору змінам на підприємствах		58
1.3. Генезис, концепти та конфігурація управління стратегічними змінами на підприємствах		95
1.4. Двоконтурне управління стратегічними змінами на підприємствах та механізм його забезпечення		117
Висновки до розділу 1		130
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ		
СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ		133
2.1. Методологічна платформа дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах		133
2.2. Дослідження зовнішніх умов діяльності підприємств як підґрунтя стратегічних змін		147
2.3. Науково-методичні основи оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах		155
2.4. Дослідження можливостей стратегічних змін на підприємствах		172
Висновки до розділу 2		190
РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ		
СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ		194
3.1. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку		194

	гірничо - збагачувальних підприємств	
3.2.	Вплив зовнішніх факторів на стратегічні зміни гірничо-збагачувальних підприємств	219
3.3.	Комплексна оцінка потенціалу стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах	232
3.4.	Ідентифікація можливостей стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах за рівнями їх реалізації	247
	Висновки до розділу 3	266
РОЗДІЛ 4.	СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	270
4.1.	Обґрунтування блокового алгоритму формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах	270
4.2.	Креація опору змінам та її обумовленість типом корпоративної культури підприємств	292
4.3.	Формування фідуціарної корпоративної культури підприємства для подолання опору змінам	324
	Висновки до розділу 4	343
РОЗДІЛ 5.	НОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	346
5.1.	Етапи реалізації стратегічних змін на підприємствах за детермінації їх драйверів	346
5.2.	Формування стратегії змін на підприємствах та забезпечення антисипативності управління ними	362
5.3.	Побудова когнітивної моделі поведінки підприємств з метою забезпечення стратегічних змін	389
	Висновки до розділу 5	400
	ВИСНОВКИ	404
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	411
	ДОДАТКИ	466

Додаток А. Теоретичні підходи науковців до побудови класифікації змін в діяльності підприємств	466
Додаток Б. Упорядкування підходів до визначення терміну «опір змінам»	471
Додаток В. Теоретичні підходи до трактування терміну «корпоративна культура підприємства»	474
Додаток Г. Теоретичні підходи до визначення термінів «управління» та «управління стратегічними змінами»	476
Додаток Д. Підходи науковців до визначення локальних складових стратегічного потенціалу підприємства	484
Додаток Е. Методика оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства	485
Додаток Ж. Характеристика підприємств гірничо-металургійного комплексу України та показників їх діяльності	486
Додаток З. Чинники ідентифікації ключових зовнішніх драйверів змін на галузевому (регіональному) рівні	490
Додаток К. Оцінювання впливу локальних драйверів змін на діяльність	492
Додаток Л. Динаміка потенціалу стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств	509
Додаток М. Аналіз локальних складових потенціалу потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств	512
Додаток Н. Структурний аналіз потенціалу потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за даєвою та предметною складовими	515
Додаток П. Вихідні данні для розрахунку коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств	516
Додаток Р. Кластерний аналіз потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств	518
Додаток С. Динаміка «прогаліни» стратегічних змін гірничо -	

збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр. за унікальним, пороговим та середнім рівнями можливостей стратегічних змін	522
Додаток Т. Оцінювання опору стратегічним змінам та корпоративної культури в умовах гірничо-збагачувальних підприємств	528
Додаток У. Список публікацій здобувача	534
Додаток Ф. Відомості про апробацію та довідки про впровадження	540

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. На сучасному етапі розвитку стратегічні зміни стають об'єктивною необхідністю реалізації стратегії та умовою ефективності функціонування підприємства на ринку. Налагоджена система управління стратегічними змінами є ознакою ефективного менеджменту та підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень щодо подальшої діяльності та розвитку підприємства. Разом з тим, стратегічні зміни, як складне та системне явище, що стосується усіх сторін діяльності підприємства, потребує системної комунікації управлінців на всіх етапах реалізації та впровадження: від появи сигналів про зміни до ухвалення управлінського рішення про їх реалізацію та подальше супроводження. При цьому обов'язковим є врахування як рівня наявного потенціалу для реалізації змін, так і їх сприйняття колективом підприємства та зовнішніми стейкхолдерами, які формують середовище стратегічних змін. Відповідна сучасним вимогам система управління стратегічними змінами дозволяє забезпечувати як ефективну роботу підрозділів підприємства, так і оперативне реагування на зміни середовища функціонування для перетворення загроз у можливості розвитку в умовах конкурентної боротьби.

У зв'язку з цим, виникає необхідність обґрунтування теоретичного і практичного категорійного апарату та інструментарію забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах.

Питання, пов'язані з вирішенням проблем стратегічних змін та підходів до управління ними, розглядалися в дослідженнях таких закордонних вчених, як: І. Адізес, А.А. Дж. Балоган, С. Бекер, Б. Бернес, М. Бір, К. Біллінгслі, В. Боуи, Дж. Брайан, У. Бриджес, С. Вайс, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Р. Голембієвські, М. Грин, Ф. Ж. Гуіяр, Д. Дак, Р.В. Джейкобс, С. Йегер, К. Камерон, Д.Н. Келлі, Дж. Коттер, Р. Ф. Кругер, Р. Киган, Р. Куїнн, Л. Лейхи, П.Р. Лоуренс, А. Маас, Н. Нохрія, М. Пул, Д. Уілмаз, Дж. Харрінгтон, А. Хейд, В. Хоуп-Хейли та ін. Вітчизняну школу з проблем управління стратегічними

змінами представляють такі вчені, як: Н.О. Андрущенко, С.О. Ареф'єв, А.Г. Балдинюк, П.В. Буряк, Д.К.Воронков, Ю.В. Гапон, О.О. Гайдей, І.В. Ганжа, Т.З. Гвініашвілі, В.В. Гончар, Ю.І. Гребнєва, Р.В. Грінченко, Є.Л. Гринь, Т.В. Гринько, В.М. Гриньова, Р.П. Громика, О.В. Гронь, В.А. Гросул, О.Ю. Гусєва, Н.І. Дишлюк, С.О. Зубков, Р.С. Косцик, Т. Кужда, Л.С. Ладонько, Н.А. Мазур, Т.В. Матюк, О.М. Міх, О.Г. Мельник, Т.В. Олійник, Г.В. Осовська, О.А. Осовський, І.Б. Отенко, О.П. Пащенко, К.А. Пріб, В.І. Прохорова, І.В. Семенець, Ю.О. Силкіна, С.Р. Стеців, Р.О. Толпежніков, В.А. Ткаченко, С.Г. Турчіна, О.В. Хаджинова, Б.І. Холод, О.Б. Чернега, Г.О. Швіндіна, І.Б. Шевченко, Л.М. Шимановська-Діанич, Г.В. Широкова та ін.

За значної кількості наукових праць із досліджуваної проблеми та наявності вагомих наукових результатів в сфері управління стратегічними змінами на підприємствах, залишаються не вирішеними ряд теоретичних, методологічних та практичних аспектів, які стосуються зазначеного процесу. Зокрема, потребує уточнення понятійно-категоріальний апарат та конфігурація управління стратегічними змінами на підприємствах. Нагальним питанням є формування методологічної платформи дослідження стану управління стратегічними змінами та обґрунтування концептуального базису формування й реалізації стратегії змін на підприємствах. Актуальність зазначених проблем, необхідність їх комплексного та системного вирішення обумовили вибір теми, визначення мети та постановки завдань дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за темами: «Стратегічне управління змінами на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища» (номер державної реєстрації 0118U100488), в рамках якої автором здійснено обґрунтування конфігурації управління стратегічними змінами на підприємстві, встановлено основні її елементи та взаємозв'язки між ними; «Антикризовий

менеджмент як фактор забезпечення економічного розвитку регіону» (номер державної реєстрації 0118U100276), де автором досліджено зовнішні драйвери стратегічних змін підприємств за трьохрівневою системою та виокремлено макроекономічні, галузеві (регіональні) та локальні драйвери і «Механізм та напрямки розвитку сучасного маркетингу в умовах нестабільності зовнішнього середовища» (номер державної реєстрації 0115U005051), в межах якої автором проаналізовано можливості провадження й реалізації стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних, методологічних, прикладних засад та практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на підприємствах.

Для досягнення поставленої мети передбачено та вирішено такі завдання:

- уточнити сутнісне наповнення поняття «стратегічні зміни» та доповнити їх класифікацію;
- удосконалити концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам, виділити людський фактор та місце корпоративної культури в управлінні стратегічними змінами на підприємствах;
- запропонувати конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємствах та уточнити поняття щодо сутнісного змісту досліджуваної категорії;
- удосконалити механізм двоконтурного управління стратегічними змінами на підприємствах;
- сформулювати методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах;
- розвинути теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів управління стратегічними змінами на підприємствах;
- удосконалити науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах для вибору їх внутрішніх драйверів;

– визначити рівень можливостей провадження стратегічних змін та провести позиціонування гірничо - збагачувальних підприємств за розрахованим коефіцієнтом можливостей;

– обґрунтувати блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах;

– реалізувати методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві відповідно до фідучіарної / нефідучіарної корпоративної культури;

– розробити систему заходів щодо формування фідучіарної корпоративної культури для подолання опору стратегічним змінам на підприємствах;

– визначити логіку реалізації управління стратегічними змінами на підприємствах за детермінації драйверів змін;

– обґрунтувати концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах.

Об’єкт дослідження – процеси управління стратегічними змінами на підприємствах.

Предмет дослідження – теоретичні й методологічні засади, методичні й прикладні аспекти щодо управління стратегічними змінами на підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою дослідження є положення теорії управління змінами, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління стратегічними змінами.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення та систематизації – для визначення сутності понять «стратегічні зміни», «управління стратегічними змінами», «креація опору змінам» та «стратегія змін»; групування та класифікації – для контент-аналізу підходів закордонних та вітчизняних вчених до видових проявів стратегічних змін, опору змінам та причин його виникнення; наукової дедукції та індукції – для обґрунтування логіки реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві за детермінації драйверів змін; графічні і табличні методи – для

наочного представлення статистичного матеріалу, візуалізації отриманих теоретичних та практичних положень; матричні методи – для позиціонування підприємств відповідно до використання можливостей стратегічних змін, оцінки опору змінам за рівнями його виникнення та ідентифікації стратегії змін підприємств; розрахунково-аналітичні та порівняльні методи – для дослідження динаміки та структури ключових показників розвитку гірничо - збагачувальних підприємств, потенціалу стратегічних змін, рівня використання можливостей стратегічних змін, оцінки лабільності до змін; кластерного аналізу – для групування гірничо - збагачувальних підприємств відповідно до сформованого потенціалу стратегічних змін; компаративного й економіко-статистичного аналізу – для оцінки локальних складових внутрішніх драйверів стратегічних змін, визначення «коридору» можливостей стратегічних змін, а також рівня унікальних, порогових та середніх можливостей стратегічних змін; ранжування – для оцінки локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін, позиціонування підприємств відповідно до рівня сформованого потенціалу стратегічних змін, опору та розвитку корпоративної культури; системного аналізу – для формування блокової системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах; когнітивного моделювання – для формалізації процесів прийняття рішень в сфері управління стратегічними змінами за допомогою побудови когнітивної карти.

Обробку інформації проведено із застосуванням прикладних програмних продуктів MS Excel та STATISTICA 10.0.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, аналітичні та статистичні дані вітчизняних і міжнародних організацій, рекомендації вітчизняних та міжнародних експертів, рейтингових агенцій, аналітичні публікації та матеріали офіційних веб-сайтів гірничо - збагачувальних підприємств, наукові публікації, довідкова література, а також результати власних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретико-методологічних й прикладних положень та практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на гірничо - збагачувальних підприємствах.

В результаті дослідження отримано наукові результати, що характеризують новизну та полягають у такому:

вперше:

– запропоновано конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємствах, що являє собою сукупність елементів та їх взаємозв'язку, серед яких виділено: суб'єкти управління стратегічними змінами (внутрішні стейкхолдери підприємства, контактні аудиторії змін та носії змін), об'єкти (підприємство як платформа стратегічних змін) і предмет (внутрішньокорпоративні відносини та зовнішні зв'язки, що виникають в процесі стратегічних змін). Їх взаємозв'язки здійснюються через принципи управління стратегічними змінами (систематичність, планомірність змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергія змін). Така конфігурація управління дозволяє виокремлювати передумови провадження стратегічних змін та забезпечувати швидкість реакцій системи менеджменту на драйвери змін;

– сформовано методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах, яка складається із сукупності компонент: 1) обґрунтування мети дослідження; 2) виділення цілей; 3) залучення принципів; 4) вибір методики; 5) обґрунтування й поєднання методів; 6) вибір теоретико-методологічної бази; 7) узагальнення підходів до дослідження; 8) уточнення етапів дослідження за лінійно впорядкованою послідовністю дій. Практична реалізація запропонованої методологічної платформи дозволяє визначати стан управління стратегічними змінами на підприємствах та забезпечувати можливість проведення стратегічних змін у їх альтернативному багатокомпонентному наповненні як бази для реалізації стратегії підприємства;

– обґрунтовано концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах, який включає взаємодію й взаємовплив об'єктів та суб'єктів й елементів управління стратегічними змінами за їх конгруентності (емерджентність управління, проактивне управління, антисипативність системи стратегічного управління змінами) і забезпечує за реалізації директивного, символічного, інтерактивного чи ситуативного підходів до роботи команди змін за умови дотримання встановлених вимог (ефективність, мінімізація лагу стратегічних змін, адаптивність, забезпечення синергійного ефекту, інтегрованість у загальну ієрархічну впорядкованість стратегій підприємства, конкурентоспроможність, емерджентний характер, цільова орієнтація) послідовність дій за етапами щодо досягнення цілей стратегічних змін. За таким підходом на підставі коефіцієнту стратегічних змін та побудованим базовим ромбом формування стратегії розроблено матрицю ідентифікації стратегії змін підприємства – генератора, активної чи пасивної стратегії імітатора або стратегії консерватора щодо реалізації стратегічних змін. Це дозволяє виявляти альтернативні варіанти коригування стратегії та побудувати когнітивну модель поведінки підприємств з метою забезпечення стратегічних змін відповідно до характеру впливу середовища функціонування;

удосконалено:

– концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам, як єдності змістової компоненти та гуманістично-психологічних характеристик, серед особливостей якого, на відміну від існуючих, виділено триєдину роль людського фактору у процесах стратегічних змін: як носія, як причину та як споживача опору, а також альтернативність реакції на стратегічні зміни (опір, нейтралітет чи підтримка та сприяння) як передумови визначення фокусів управління стратегічними змінами (подолання, контроль чи мотивація та розвиток) в кожній із точок біфуркації відношення до змін. За таким підходом визначається синергійний зв'язок між стратегічними змінами та опором їм, що проявляється залежно від рівня корпоративної культури на підприємстві та лояльності кадрового потенціалу до стратегічних змін;

– механізм двоконтурного управління стратегічними змінами, до складу якого, на відміну від існуючих, додано елементи: зовнішні контури (сукупність зовнішніх драйверів стратегічних змін, що є передумовою можливості змін) та внутрішні контури (сукупність внутрішніх драйверів стратегічних змін, що визначаються залежно від ресурсного потенціалу). Їх взаємозв'язок та взаємовплив дозволяють забезпечувати досягнення цілей стратегічних змін на підставі задіяння у процес системи принципів управління; обґрунтування структури управління; відповідних інструментів та уможлиблюють вирішення завдань щодо підготовки до стратегічних змін та їх реалізації;

– науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах, який включає комплекс дій щодо вибору вихідної інформації й алгоритму оцінювання. На відміну від існуючих підходів, де акцент спрямований на аналітичне оцінювання динаміки та структури потенціалу стратегічних змін, в удосконаленому підході ключовими стають процеси: виділення внутрішніх драйверів (локальних складових потенціалу) стратегічних змін та оцінки рівня достатності сформованого потенціалу для провадження стратегічних змін на підприємстві, визначеного за коефіцієнтом діагностування кожної локальної складової потенціалу. Внутрішні драйвери потенціалу поділяються на предметні (потенціал змін основних й оборотних засобів) й дієві (зміни трудового потенціалу, потенціалу нематеріальних активів й фінансово-інвестиційного потенціалу). Для кожного з них визначаються найбільш характерні показники та розраховуються коефіцієнти діагностування потенціалу, за вагомістю яких сформовано межі достатнього, недостатнього рівнів та такого, що потребує активних дій щодо набуття потенціалу, достатнього для проведення стратегічних змін;

– алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві, побудованого за блоковим принципом, що, на відміну від уже реалізованих, складається із сукупності послідовних дій щодо підготовки платформи, розробки процедур, реалізації, контролю провадження, закріплення результатів та визначення орієнтирів розвитку стратегічних змін з

деталізацією окремих кроків за кожним блоком. Для прийняття концептуального рішення стосовно стратегічних змін розроблено квадранти вибору їх напрямів залежно від превалювання типу драйверів змін та стратегічної ситуації на підприємстві. Це дозволяє підприємству згідно з ситуацією, зафіксованою у відповідному квадранті, розробити систему заходів в окремому контурі управління щодо провадження й ефективної реалізації стратегічних змін;

– методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві з залученням характеристик фідучіарної та нефідучіарної корпоративної культури, за яким, на відміну від існуючих підходів, введено коефіцієнт лабільності до змін для ідентифікації лабільної, нелабільної та парабіозної корпоративної культури відносно до стратегічних змін. Це стає підґрунтям виникнення та прояву опору на індивідуальному, груповому та системному рівнях з низькою, прийнятною, вираженою та значною силою опору. Виділення різних типів креації уможливорює вибір інструментів подолання опору стратегічним змінам системою менеджменту підприємства за матрицею опору;

набули подальшого розвитку:

– змістове наповнення поняття «стратегічні зміни», які відносяться до процесів стратегічного управління, що спрямовані на досягнення цілей підприємства й обумовлені впливом зовнішнього та внутрішнього середовища на зміст та інструменти реалізації стратегії у поточному / майбутньому періодах як засобу досягнення встановлених цілей, та, на відміну від існуючих підходів, передбачає залучення додаткових ознак класифікації стратегічних змін на підприємстві. Це дозволяє розглядати стратегічні зміни залежно від платформи їх реалізації та часових меж для обґрунтування продуктивних витрат часу в процесі управління змінами за нескінченною та скінченною лаговою моделлю;

– поняття «управління стратегічними змінами», яке базується на компаративному аналізі сучасних концептів управління стратегічними змінами на підприємстві (виокремлено концептуальний та цільовий зрізи підходів до

управління змінами) і систематизації підходів до розуміння процесу управління стратегічними змінами (процесного, системного, ситуаційного, біхевіористського, міждисциплінарного, компетентнісного, адаптивного, гуманістичного, контекстного, когнітивного, психодинамічного, кібернетичного синергетичного і стратегічного) та, на відміну від існуючих визначень, розглядається не тільки як інтегрована діяльність менеджменту, але й як відносно автономна діяльність, що за допомогою точкових драйверів та специфічних інструментів провадження змін забезпечує досягнення цілей та реалізацію стратегію підприємства;

– теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів на підґрунті аналізу зовнішніх умов діяльності підприємств та можливостей провадження стратегічних змін, за якими, на відміну від існуючих підходів, ідентифікація зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємства проводиться за трьохрівневою системою шляхом поєднання макроекономічних, галузевих (регіональних) та локальних драйверів стратегічних змін. Це дозволяє сформувати пул інформації для обґрунтування зовнішніх обмежень, можливостей реалізації стратегічних змін та вибору типу стратегічної поведінки підприємства в ході провадження змін відповідно до превалювання визначених зовнішніх драйверів;

– підходи до визначення рівня можливостей провадження й реалізації стратегічних змін на підприємстві, за яким, на відміну від існуючих, на підставі виокремлених внутрішніх драйверів й відповідних їм коефіцієнтів діагностування потенціалу, розрахованих за показниками за п'ятирічний період, та теоретичної межі належності до встановлених рівнів можливостей стратегічних змін визначається загальний коефіцієнт діагностування потенціалу. За його значенням встановлюється унікальний, середній та пороговий рівні можливостей провадження стратегічних змін на підприємстві та за візуальною інвентарною картою проводиться групування досліджуваних гірничо - збагачувальних підприємств за трьома позиціями: лідери, аутсайтери та конкурентні підприємства. Це дозволяє за «коридором» можливостей

стратегічних змін розробити для підприємств кожної групи заходи щодо досягнення достатнього для провадження стратегічних змін рівня потенціалу та сформувати підґрунтя для розробки стратегій змін в умовах цільового ринку;

– система заходів щодо формування фідучіарної корпоративної культури підприємства, спрямованої на зниження рівня опору змінам та попередження випадків його виникнення на індивідуальному, груповому та системному рівнях. На відміну від існуючих підходів, виходячи з постулату включення корпоративної культури як дисипативної структури підприємства, до заходів додано такі: залучення внутрішніх спонукальних умов для формування фідучіарної корпоративної культури; урахування впливу чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів; виділення трьох рівнів управлінських дій (діагностичного, дієвого рівнів та закріплення) для встановлення стану бажаної рівноваги. Впровадження такої системи заходів дозволяє сформувати ключову компетенцію подолання опору стратегічних змінам на всіх рівнях його виникнення;

– логіка реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві за детермінації драйверів змін, за якою, на відміну від існуючих підходів, формалізовано три етапи управління: цілевизначення; планування програми стратегічних змін та визначення її параметрів; реалізація стратегічних змін з урахуванням чинного опору змінам на підприємстві й діючої корпоративної культури та відповідно їм процеси і завдання щодо формування програми стратегічних змін. Це забезпечує наскрізну інтеграцію менеджменту стратегічних змін та системи стратегічного управління підприємства з метою досягнення цілей змін та розробки відповідної стратегії змін.

Практичне значення отриманих результатів. Авторські напрацювання в частині запропонованих й удосконалених теоретико-методологічних підходів й прикладних аспектів, а також встановлені висновки можуть бути використані в діяльності підприємств для управління стратегічними змінами.

Найбільш суттєву практичну цінність мають науково-прикладні розробки, що пройшли апробацію та реалізовані на гірничо - збагачувальних

підприємствах. Так, у ПАТ «Південний ГЗК» рекомендації використано в процесі реалізації управління стратегічними змінами за детермінації драйверів змін (довідка № 319/11 від 11.12.2018 р.); у ТЗОВ «Метінвест – Криворізький ремонтно-механічний завод» – для проведення моніторингу процесів управління стратегічними змінами на конкурентному ринку (довідка № 777 від 10.06.2019 р.); на шахті «Октябрська» ПАТ «Кривбасзалізрудком» – для дослідження стану управління стратегічними змінами, оцінки опору змінам та визначення типу корпоративної культури (довідка № 321 від 16.08.2019 р.).

Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського під час викладання дисциплін «Управління стратегічними змінами», «Стратегічне управління», «Адміністративний менеджмент», формування навчально-методичного забезпечення, виконання курсових і кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти (довідка № 01.01 – 18/33 від 21.05.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження виконане особисто здобувачем. Наукові результати отримані автором самостійно, апробовані в опублікованих наукових працях. Особистий внесок в праці, опубліковані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій здобувача.

Апробація матеріалів дослідження. Результати дисертаційного дослідження доповідалися і були схвалені на 13 міжнародних та всеукраїнських конференціях, серед них: *міжнародні*: «Економіка – погляд у майбутнє. Тенденції інноваційного розвитку економіки» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.); «Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку» (м. Одеса, 2017 р.); «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (м. Кривий Ріг, 2018 р.); «Підсумки розвитку наукової думки: 2018» (м. Івано-Франківськ, 2018 р.); «Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки» (м. Київ, 2018 р.); «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів» (м. Кривий Ріг, 2019 р.); «Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств»

(м. Дніпро, 2019 р.); «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль, 2019 р.); «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (м. Львів, 2019 р.); «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні» (м. Київ, 2019 р.); «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (м. Кривий Ріг, 2019 р.); на *всеукраїнські*: «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (м. Дніпропетровськ, 2016 р.); «Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації» (м. Кривий Ріг, 2018 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 41 наукову працю загальним обсягом 39,17 др. арк., із них: 2 монографії (у тому числі одноосібна монографія обсягом 22,06 др. арк.), 27 статей (у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях України, 21 стаття – у фахових виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз), 12 праць апробаційного характеру. Особисто автору належить 38,74 др. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел з 476 найменувань на 55 сторінках і 18 додатків на 78 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 543 сторінки, основний текст викладено на 410 сторінках (17,08 авт. арк.). Дисертація містить 112 таблиць та 67 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Стратегічні зміни на підприємствах: концептуальний базис та класифікація

Функціонування підприємства у сучасних умовах відбувається як процес безупинного впровадження змін та максимізації корисних наслідків і ефективності від їх реалізації. Саме тому управління підприємством це, по суті – управління змінами різного роду, рівня, природи, масштабності тощо. Система менеджменту підприємства в таких умовах потребує напрацювання наукових основ забезпечення управління змінами у всіх сферах, а особливо у сфері стратегічного менеджменту, покликаною забезпечити довгострокову прибутковість підприємства і його конкурентоспроможність шляхом ефективного розподілу наявних ресурсів та реалізації місії. Першочерговими завданнями при цьому стають завдання уточнення та наукового обґрунтування теоретико-методичних засад реалізації стратегічних змін, змісту процесів управління стратегічними змінами та їх класифікації для уточнення змістового наповнення процесу реалізації стратегічних змін в умовах конкретних підприємств.

Дослідження сутності стратегічних змін та визначення наукових основ їх розуміння вимагає уточнення не тільки змістовного наповнення саме даної категорії, але й уточнення сутності змін як їх першопричини та базису, який визначає природу та змістове наповнення стратегічних змін.

Вивчення змін відбувалося науковцями доволі давно та у різних сферах наукового пізнання. Стосовно змін немає можливості стверджувати, що вони відносяться виключно до управлінської науки, технології чи економіки. Даний термін є універсальним та застосовується у різних сферах людських знань.

Узагальнення трактування терміну «зміни» у наукових працях з економічного та управлінського профілю [1-6, 11, 13, 14, 17, 19, 28, 31, 35, 38, 40, 53, 55, 60, 68, 71, 73, 76, 83] дозволило автору розробити його композицію (комбінаторику), прослідкувати його зв'язок із ключовими категоріями управлінської діяльності (узагальнено на рис. 1.1).

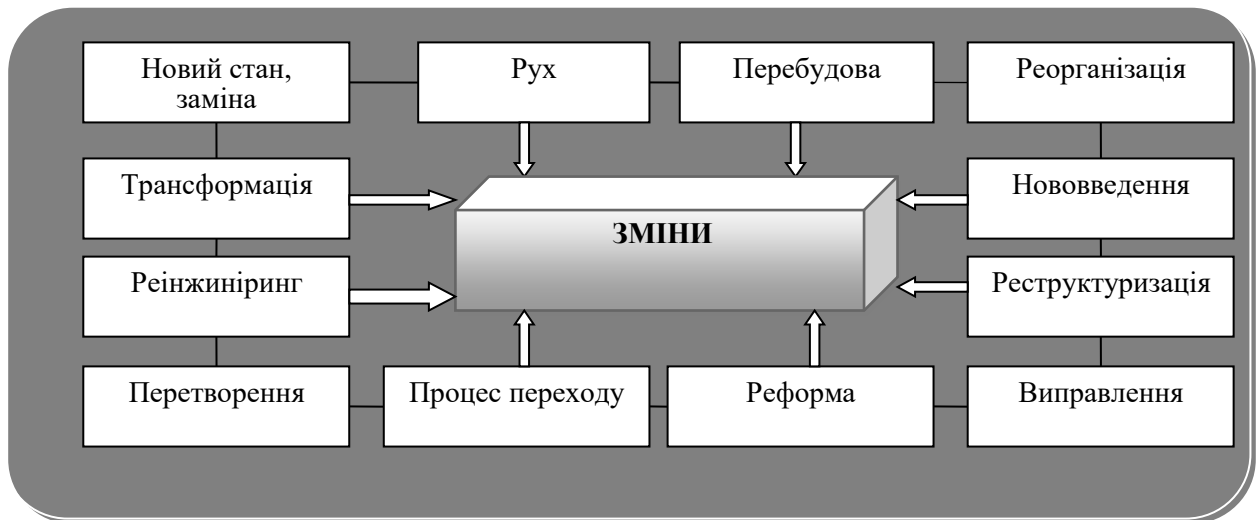


Рис. 1.1. Композиція (комбінаторика) змін в діяльності підприємства

Джерело: складено автором

З даних рис. 1 видно, композиція (комбінаторика) змін у діяльності підприємства передбачає їх існування та участь у сукупності організаційно-економічних та управлінських процесів, пов'язаних із різними сторонами функціонування та існування організації. При цьому нерідко зміни ототожнюються із категоріями «новий стан», «заміна», «рух», «перебудова», «реорганізація», «нововведення», «реструктуризація», «виправлення», «реформа», «процес переходу», «перетворення», «реінжиніринг», «трансформація». Автор вважає неприпустимим таку підміну понять і вживання терміну «зміни» у синонімічному розумінні із зазначеними категоріями, оскільки у управлінському сенсі це призводить до викривлення розуміння даної категорії [86, с. 139-141].

Трактування сутності змін різними науковцями дозволяє ідентифікувати ряд підходів які мають принципові відмінності.

Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «зміна» у академічних словниках наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «зміна» у академічних словниках

Джерело	Сутність терміну «зміна»
Філософський словник під ред. І.Т. Фролова [427, с. 202]	найбільш загальна форма буття всіх об'єктів та явищ, що передбачає будь-який рух та взаємодію, перехід з одного стану в інший та включає усі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ. Зміни охоплюють як кількісне збільшення або зменшення характеристик тіл, так і якісні їх трансформації
Сучасний філософський словник під заг. ред. В.Є. Кемерова [428, с. 265]	виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму
Новий тлумачний словник української мови [426, с. 158]	це: 1) змінювання; перехід, перетворення чогось у щось якісно інше; 2) заміна когось, чогось кимось, чимось іншим

Джерело: складено автором на основі [426-428]

Отже, академічні словники термін «зміна» розуміють як універсальну категорію, загальну об'єктивну частину буття, яка притаманна всім явищам та суб'єктам. Саме такий підхід визначає мультидисциплінарну спрямованість змін, їх універсальний характер та полівекторність розвитку.

Дослідження підходів сучасних науковців до визначення сутності терміну «зміни» та їх характерних особливостей дозволило виконати їх групування за певними ознаками.

Перша група науковців [2, 4, 11, 32, 35, 36, 41, 113, 159, 164, 426] при вивченні сутності змін акцентує увагу на джерелах їх походження. Так, автори М.О. Бесєдін і В.М. Нагаєв зазначають, що «зміни – це питання, яке стосується всіх організацій» [426, с. 275]. Ці ж дослідники доводять, що «зміни всередині організації звичайно відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі» [426, с. 275]. Тобто на думку авторів, зміни є частиною існування підприємства, але при цьому внутрішні зміни є вторинними, тоді як зовнішні – первинними.

Т.В. Бауліна трактує зміни як «заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього в результаті впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [164, с. 8]. Отже, автор теж вважає зміни результатом дії факторів середовища та процесом заміщення одного стану іншим, новим, викликаним дією цих факторів. При цьому не зазначається якісного характеру такого заміщення. Цікавим є трактування ареалу дії змін (об'єктів змін) яке робить дане визначення універсальним, а зміни різнорівневими, залежно від їх об'єктів.

Науковці В.М. Гриньова, Ю.І. Гребнева, розглядаючи сутність змін, зазначають, що «зміни, як процес перетворення елементів функціонування підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що призводить до набуття нового (бажаного) якісного та кількісного стану, здатного на певний проміжок часу відповідати вимогам оточення» [11, с. 250]. Дане трактування змін, як процесу перетворення, можна віднести до еволюційного, та того, що визначають зміни як результат впливу довкілля на підприємство.

Друга група науковців [2, 10, 14, 25, 33, 20, 56, 129, 424, 434] при вивченні сутності змін розглядає їх як нововведення. Так, одним із перших дослідників змін вважають Й. Шумпетера [56], основоположника теорії інновацій. Зокрема, В.М. Діденко вважає, що «зміни – це сукупність змін в організації, які зумовлюють здійснення нововведень і можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури.....». Таким чином, науковець зміни визнає процесом інноваційного характеру, який стосується функціонування організації та менеджменту.

О.Р. Савченко зазначає, що «зміни – це процес проведення нововведень в організації, вони можуть стосуватися практично будь-якого аспекту її діяльності. Метою змін є підвищення конкурентоспроможності підприємства й ефективності його діяльності» [10]. Дане визначення змін схоже із попереднім, але окреслює головне призначення змін – підвищення конкурентоспроможності.

Науковець А.П. Міщенко зазначає, що «зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки» [325, с. 47]. Даний науковець зміни розглядає як впровадження новинок або як інноваційні перетворення.

Н.О. Андрущенко зазначає, що «загалом під «змінами» трактують впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства відповідно до вимог ринку» [20, с. 289]. Також автор зазначає, що «у підприємстві термін «зміни» може мати кілька значень. Цим терміном характеризують зовнішні зміни технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін характеризує внутрішні зміни, що виникають в результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі» [20, с. 288]. Отже, дане визначення є спробою поєднати існуючі підходи до трактування сутності змін у контексті зовнішніх та внутрішніх факторів їх виникнення. При цьому, цікавою є теза про ініційований характер перетворень, які є наслідком змін на підприємстві.

Третя група науковців [27, 32, 34, 40, 89, 204, 430] розглядає зміни через призму перетворюючих, трансформаційних процесів та явищ. У працях Ван де Вена та Пула наведено змістовне тлумачення терміну «змін на підприємстві» – це «емпіричне спостереження відмінності у формі, якості або стані якогось організаційного елемента на протязі певного часового відрізка» [204]. Таке трактування змін є доволі оригінальним, але, на нашу думку, дискусійним є питання звуження змін виключно до емпіричного спостереження відмінностей.

Колектив авторів В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко, які вивчають проблематику організаційної поведінки, зазначають «під поняттям зміни ми розуміємо, що між двома послідовними моментами часу є помітні розбіжності в ситуації, людині, робочій групі, організації або взаєминах» [430]. Дане трактування сутності змін визначає відмінності в часі каталізаторів змін, самих змін та їх наслідків, а також ототожнює зміни із «розбіжностями» стану суб'єктів змін.

Т.В. Гринько зазначає, що «зміни на підприємстві можна визначити як цілеспрямовану трансформацію просторового, часового, просторово-часового стану підприємства, його складу, структури, внутрішніх взаємозв'язків між елементами та зовнішніх – з навколишнім середовищем» [32, с. 248]. З даного визначення видно, що автор є прибічником того, що зміни впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище (але не є причинами їх впливу) та є результатом цілеспрямованих дій системи менеджменту.

Науковці Л.С. Ладонько, І.В. Ганжа зазначають, що «зміни обумовлюють перехід підприємства з поточного стану – в бажаний майбутній» [40, с. 106].

Четверта група науковців [39, 41, 61, 67, 403] надає комплексне визначення змін, поєднуючи при цьому перший та другий із виокремлених раніше підходів. Так, колектив авторів І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько зазначає, що «під змінами стосовно організації (підприємства) слід розуміти впровадження інновацій для перетворення діяльності організації відповідно до вимог ринку» [39]. Дані науковці зазначають, що «у теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім терміну «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація», проте єдиного визначення змін у сучасній управлінській думці немає» [39, с. 82-83]. Відповідно до даного визначення, зміни є способом привести діяльність підприємства до вимог ринку, а значить – забезпечити конкурентоспроможність.

С.Р. Дзяна, Р.Б. Дзяний зазначають, що «поняття «зміни» можемо трактувати як перехід до будь-чого іншого у сферах внутрішнього та зовнішнього середовищ організації, появу чогось нового» [41, с. 35]. Таке визначення змін підтверджує їх виникнення в результаті дії внутрішнього та зовнішнього середовища, а також актуалізує тезу про те, що інновації є результатом провадження змін.

Отже, аналіз сучасних поглядів науковців щодо трактування терміну «зміни» дозволив виявити наступні їх характеристики:

- зміни є формою буття, трансформацією його об'єктів, невід'ємною складовою існування підприємства;
- зміни є результатом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- зміни є процесами, що ведуть до нововведення або інновацій;
- зміни є результатом цілеспрямованого впливу системи менеджменту чи зовнішніх стосовно підприємства сил;
- зміни по своїй природі є некерованим процесом, виникнення якого обумовлено самим існуванням підприємства;
- зміни існують в умовах розбіжностей цілей та результатів діяльності;
- зміни є способом досягнення ринкових цілей та забезпечення результатів діяльності [84, с. 428; 85, с. 230].

Узагальнивши підходи науковців щодо *сутності змін* на підприємстві, під ними пропонується розуміти процеси менеджменту які безупинно відбуваються в діяльності підприємства, формуються під впливом середовища функціонування (внутрішнього та зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно-нового (зміненого) стану об'єкту управління.

Проведене автором дослідження наукової літератури, присвяченої вивченню теорії змін та управління змінами, показало, що більшість науковців не відокремлюють такі терміни як «зміни», «організаційні зміни» та «стратегічні зміни» у якості самостійних об'єктів управлінського впливу, а іноді – підміняють данні поняття, не розрізняючи їх за змістом. На нашу думку, таке узагальнення змін не є доречним, оскільки може призводити до прийняття хибних управлінських рішень стосовно організації, планування, мотивування та контролю змін в діяльності підприємства.

Характеризуючи зміни слід окреслити ключові відмінності у трактуванні термінів «зміни», «організаційні зміни» та «стратегічні зміни» через побудову кладограми змін на підприємстві (рис. 1.2).

Так, термін «зміни» є визначальним, узагальнюючим, який характеризує все розмаїття процесів менеджменту, пов'язаних із досягненням якісно нового

(зміненого) стану об'єкту управління. Саме через узагальнену характеристику даної економічної категорії, її широту, всі видові прояви змін узагальнено зводяться до даного єдиного терміну. Кінцева мета змін – реалізація місії підприємства.

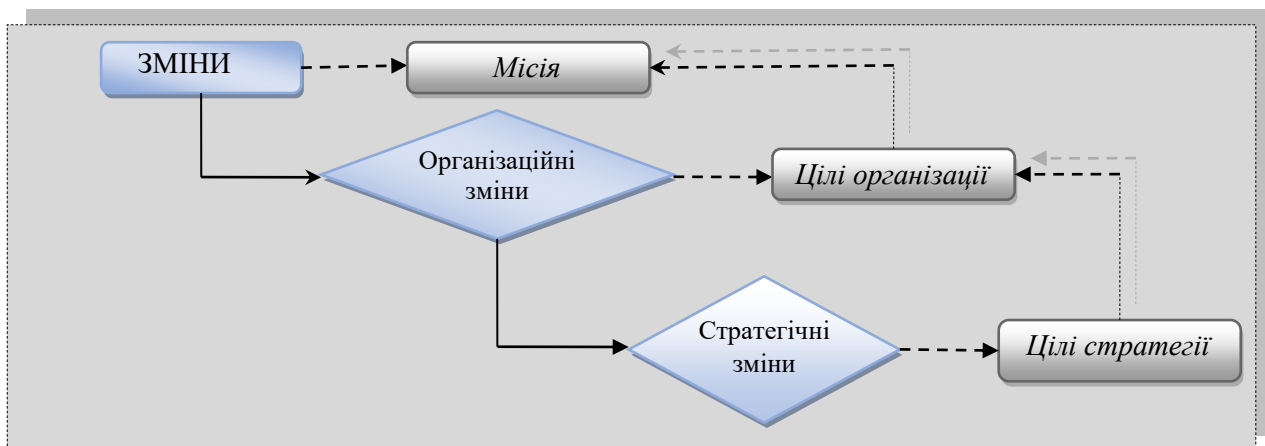


Рис. 1.2. Кладодограма змін та кінцевих фокусних елементів їх реалізації в діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Термін «організаційні зміни» значним колом дослідників [14, 55, 31, 40] розуміється як - зміни, що реалізуються (відбуваються) у організації (на підприємстві). Так, науковці Т.В. Матюк, О.О. Дяченко зазначають, що «організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем на підприємства» [6, с. 33]. Науковці Л.С. Ладонько та І.В. Ганжа пишуть «організаційні зміни можуть стосуватись всіх сфер функціонування підприємства і відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів » [40, с. 106]. Науковець Є. Гринь зазначає, що організаційні зміни це «процес переходу підприємства в інший стан, параметри якого залежать від поточного стану, що й обумовлює процедури, методи та засоби їх реалізації.....» [221, с. 227]. Науковець А.Г. Балдинюк під організаційними змінами розуміє оновлення та визначає, що «оновлення організації являє собою процес заміни застарілих і нездатних належною мірою виконувати свої функції елементів новими або доповнення їх раніше не існуючими з метою наблизити можливості

організації до вимог життя» [55]. Отже, першопричиною організаційних змін є організація (підприємство), яке виступає у якості платформи змін.

У контексті змін підприємство варто розуміти як складну, еkleктичну систему, платформу змін, яка:

- складається із взаємозалежних складних частин, діяльність яких взаємообумовлює результат їх функціонування;
- взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- здійснює діяльність, спрямовану на задоволення зовнішніх та внутрішніх потреб, потреб стейкхолдерів;
- є розпорядником наявних та прирівняних до них ресурсів;
- має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості складових, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток;
- спрямована на подолання протиріч між складовими (наприклад, безмежність потреб системи при обмеженості ресурсів для їх задоволення);
- прагне до підтримки життєдіяльності шляхом безперервного розвитку.

Враховуючи зазначене, при визначенні *сутності організаційних змін*, автор вважає, що під ними варто розуміти зміни, які відбуваються на базі підприємства як платформи змін, пов'язані із впровадженням нових форм та методів менеджменту, адекватних впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, та спрямованих на досягнення цілей підприємства через зрушення діючих норм, цінностей, правил та методів діяльності. Організаційні зміни стосуються всіх сторін діяльності підприємства, всіх рівнів управління та способів досягнення цілей, в тому числі – вони стосуються реалізації стратегії.

Стратегічні зміни є складовою організаційних змін, оскільки впроваджуються в рамках певної організації (підприємства) та являються при цьому самостійним об'єктом управлінського впливу. Вони нерозривно пов'язані із становленням стратегічного управління як базисного елементу розуміння функціонування підприємства, а стратегії – як єдиної концепції передбачення майбутнього підприємства. На думку С.А. Попова, «стратегічні зміни – це

основний конструктивний зміст будь-якої стратегії» [409, с.218]. Сама концепція існування стратегічних змін пов'язана із тим, що стратегія, як базовий елемент функціонування підприємства, жодним із науковців-теоретиків стратегічного управління та менеджменту (серед них Г. Міцберг [438], І. Ансофф [188], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [102], А.П. Наливайко [106], З.Є. Шершньова [425] та інші) не визнається як статична система, а навпаки – наголошується на її гнучкості та флексибільності. Саме тому, динамічний характер стратегії підприємства є першопричиною стратегічних змін. З іншого боку, як зазначає колектив авторів Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко «..проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні до здійснення діяльності, яка відповідає обрані стратегії » [272, с. 393].

Такі характеристики стратегічних змін дозволяють їх зміст описати через поєднання моделей «Зміни - Проблеми- Рішення», (запропонована І. Адізом [159]) та моделі проблемного простору SCORE (запропонована Р. Ділтсом та Т. Епштейном [434, с. 164-166]) (рис. 1.3).

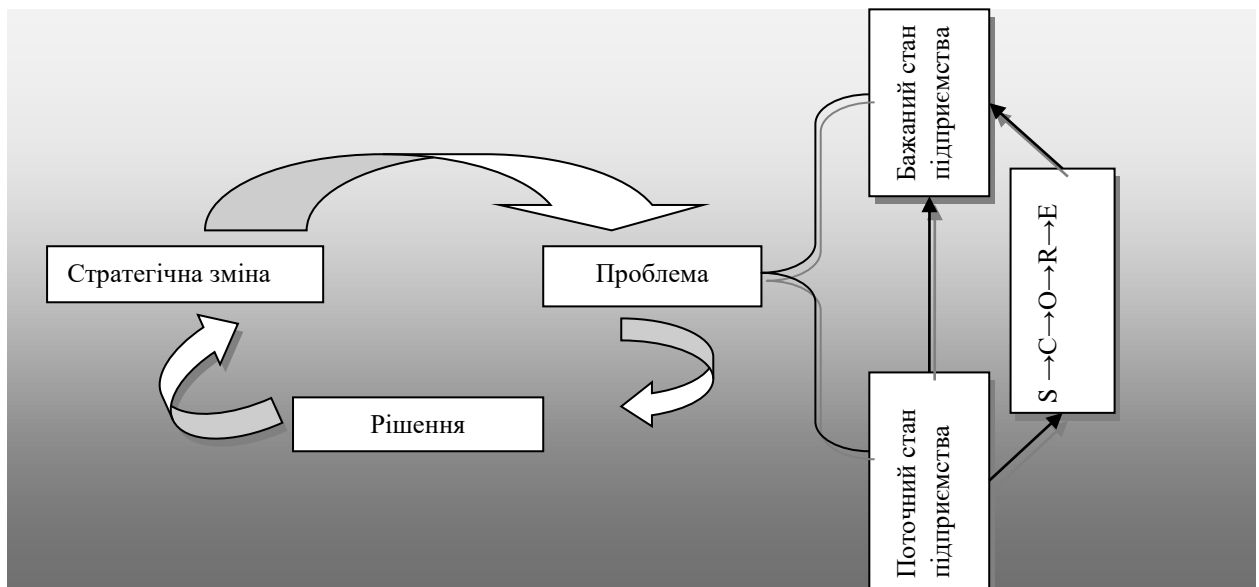


Рис. 1.3. Характеристика стратегічних змін через поєднання моделей І. Адізеса та Р. Ділтса і Т. Епштейна

Джерело: складено автором на основі [159, 434]

Відповідно до даних рис. 1.3, стратегічні зміни є частиною безперервного циклу «Зміни – Проблеми – Рішення»: «зміни відбуваються постійно, вони породжують проблеми, рішення дозволяють подолати проблеми, рішення проблеми призводять до нових змін» [159]. Застосування моделі І. Адізеса, яка у теорії управління стратегічними змінами є класичною, може бути доповнене моделлю проблемного простору (SCORE).

Модель SCORE показує, що на підприємстві, проблема, яка породжується стратегічними змінами, є так званим «розривом», між поточним станом підприємства (чинною стратегією) та майбутнім, бажаним станом (зміненою відповідно до потреб стратегією). Розв'язання проблеми потребує застосування поліваріантного рішення про зміст стратегічних змін, розробка якого вимагає впровадження управлінських дій за схемою:

Симптом(S)→Причина симптому(C)→Результат(O)→Ресурси(R)→Ефект (E)

Зазначена схема моделі SCORE, на думку автора є розширеним варіантом чотирьох стадійного процесу, яким описує сутність стратегічних змін І. Ансофф: «стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадженням» [188].

Наведений на рис. 1.3. підхід характеризує модель виникнення стратегічних змін в діяльності підприємства, проте, він не в повній мірі дозволяє розкрити зміст стратегічних змін. Дослідження показали, що сучасною науковою теорією не напрацьовано єдиного підходу до розуміння даного явища на підприємстві. Аналіз теоретичних підходів щодо ідентифікації сутності стратегічних змін [14, 25, 27, 53, 67, 70, 71, 81, 89, 90, 104, 188, 197, 320, 409, 410, 424, 425, 431, 437, 438] дозволив виконати їх групування, результати якого узагальнено у табл. 1.2.

Так, значна кількість науковців [14, 70, 71, 189, 410] описують сутність стратегічних змін з точки зору результатно-процесного підходу. Цей підхід акцентує увагу на результаті стратегічних змін (конкурентоспроможність [70], ефективність [71], новий стан [410] тощо), досягнення якого відбувається через

реалізацію певних процесів змін (системних [14, 71] чи постійних перетворень [197] тощо).

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення терміну «стратегічні зміни»

Підхід	Автор (ри)	Визначення стратегічних змін	Акцент
1	2	3	4
Результатно-процесний	Н.О. Андрущенко [20]	«зміни, які повинні бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства, перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють довготривалі та невідворотні наслідки» [20, с. 289]	Термін «стратегічний характер змін», довготривалі та невідворотні наслідки
	Г.В. Осовська, О.А. Осовський [70]	«забезпечують перехід організації від теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність» [70]	Результат - конкурентоспроможність
	А.Т. Зуб [197], В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань [410]	«постійний або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій» [197]	Результат – новий рівень, інструмент – існуючі ідеї
	О.В. Хаджинова, П.В. Бурак [71]	«це системний процес у ході реалізації якого підприємство змушено своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні перетворення, які сприяють постійному розвитку, а в результаті своєчасних проведень веде до більш ефективного функціонування» [71, с. 248]	Результат – більш ефективне функціонування
Стратегічно-змістовий	Р.П. Громика [25]	«зміни стратегії та структури які стосуються адміністративної сфери підприємства, що здійснює контроль та управління ним» [25, с. 100]	Зміни стратегії, адміністративний рівень
	А.П. Наливайко [106]	«зміни, які передбачають та забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності» [106, с. 30]	Перетворення стратегії та структури
	А.І. Панов та інші [444]	«процес, що охоплює діапазон від повної відсутності варіацій в існуючій стратегії до повної зміни стратегічної мети організації» [444, с. 201]	Варіація стратегії
	О.С. Виханский, А.І. Наумов [320]	«називають стратегічними змінами такі, які проводяться в процесі зміни стратегії» [320]	Зміна стратегії
	В.І. Отенко та О.В. Гронь [53]	«зміни у стратегії організації, об'єднуючі моделі організаційного розвитку від К. Левіна до І. Адізеса» [53, с. 206]	Моделі організаційного розвитку
	Л. Леманн-Ортега та його колеги [437]	«зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі та які впливають на вибір стратегії» [437, с. 580]	Вплив на вибір стратегії
	С.А. Попов [409]	«це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації, і саме стратегічні зміни являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому» [409, с. 201]	Зміст стратегії, її рівні та складові
Стратегічно-дієвий	Т.В. Олійник [27]	«зміни, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів завдяки розробленню та реалізації стратегічних дій» [27, с. 281]	Досягнення результатів через стратегічні дії
	І. Ансофф [188]	«чотирьох стадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадженням» [188]	Чотирьох стадійність стратегічного управління

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
	І.Л. Петрова [320]	«це рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей» [320, с. 8]	Рух до майбутнього стану на основі стратегічного бачення
	З.С. Шершньова [425]	«забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій (стратегічного набору) організації» [425, с. 602]	Спосіб реалізації стратегічного набору
	О.О. Гайдей, Я.В. Лісун [81]	«упровадження нових методів, технологій та елементів з метою удосконалення та підвищення ефективності діяльності організації відповідно до динамічних вимог ринку, отримання вигоди з можливостей, що створилися в бізнесі за рахунок реалізації стратегій, забезпечення конкурентних переваг та підвищення вартості бізнесу» [81]	Мета - удосконалення та ефективність діяльності за рахунок реалізації стратегій
	О.В. Гронь [89]	«такі зміни, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а підвищенню й подальшому темпів розвитку завдяки розробленню та реалізації стратегічних дій» [89, с. 5]	Мета – підвищення темпів розвитку завдяки стратегічним діям
	О.О. Шубін, О.Ю. Гусєва [90]	«це цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку» [90, с. 40]	Мета – адаптивне функціонування і розвиток через вплив на стратегії різного рівня
	Плановий	І.Б. Шевченко [67]	«проводяться за планом, їх результати передбачаються. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем» [67, с. 217]
Д.І. Дзвінчук, В.І. Малімон, В.П. Петренко [431]		«планові (стратегічні) зміни – це такі, які попередньо розробляють і впроваджують з передбаченою метою, конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час» [431]	Тотожність з плановими цілями
Середовищно-орієнтований	Г. Міцберг [438]	«відповідь організації на зміни у середовищі, з урахуванням бюрократичних обмежень та прискорених чи загальмованих лідерством» [438, с. 943]	Відповідь на зміни середовища
	Д.К. Воронков [424]	«зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства» [424, с. 56]	Причина – ринок чи внутрішні цілі

Джерело: складено автором

Стратегічно-змістовий підхід до характеристики стратегічних змін [25, 53, 106, 320, 409, 437, 444] полягає у ототожненні їх із змінами як самої стратегії підприємства, так і її змістових складових. При цьому науковці [25, 53, 106] визнають єдність процесів зміни стратегії та структури підприємства, його організаційного рівня, дані процеси з'єднані причинно-наслідковими

зв'язками.

Стратегічно-дієвий підхід до трактування змісту та сутності стратегічних змін на підприємстві [27, 81, 89, 90, 188, 320, 409, 425] визначає їх як сукупність дій, заходів та впливів на параметри діяльності підприємства, спрямованих на досягнення певної мети (майбутнього стану [320], удосконалення та ефективності діяльності підприємства [81], адаптивного функціонування і розвитку [90] тощо) через реалізацію стратегічних інструментів її досягнення (стратегічних дій [27, 89], стратегічного бачення [320], стратегічного набору [425, 90] тощо).

Науковці І.Б. Шевченко [67] та колектив авторів Д.І. Дзвінчук, В.І. Малімон, В.П. Петренко [431], підхід яких автором визначено як плановий, ідентифікують стратегічні зміни із плановими змінами, обумовленими місією, цілям та впливом зовнішнього середовища.

Вчені Г. Мінцберг [438] та Д.К. Воронков [424], підхід яких об'єднано за середовищно-орієнтованою ознакою, при характеристиці стратегічних змін, їх зміст, існування та дію пов'язують із середовищем функціонування.

Здійснений компаративний аналіз трактування сутності стратегічних змін на підприємстві (в організації, фірмі, компанії) з урахуванням існуючих підходів, дозволив сформування авторське визначення, згідно якого Враховуючи зазначене, при визначенні *сутності організаційних змін*, автор вважає, що під ними варто розуміти зміни, які відбуваються на базі підприємства як платформи змін, пов'язані із впровадженням нових форм та методів менеджменту, адекватних впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, та спрямованих на досягнення цілей підприємства через зрушення діючих норм, цінностей, правил та методів діяльності. Організаційні зміни стосуються всіх сторін діяльності підприємства, всіх рівнів управління та способів досягнення цілей, в тому числі – вони стосуються реалізації стратегії.

Стратегічні зміни є складовою організаційних змін, оскільки впроваджуються в рамках певної організації (підприємства) та являються при цьому самостійним об'єктом управлінського впливу. Вони нерозривно пов'язані

із становленням стратегічного управління як базисного елементу розуміння функціонування підприємства, а стратегії – як єдиної концепції передбачення майбутнього підприємства. *Стратегічні зміни* – це складова організаційних змін підприємства, яка характеризує процеси стратегічного управління, спрямовані на досягнення цілей підприємства, обумовлених впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають зміст та інструменти реалізації стратегії, у поточному чи майбутньому стані, як засобу досягнення цих цілей [450]. Базисні концепти розуміння терміну «стратегічні зміни» наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Базисні концепти, які розкривають зміст терміну «стратегічні зміни»

Концепт	Сутність
Ієрархічна належність в системі змін	Складова організаційних змін
Теоретичні основи	Висновки, закони, базові елементи економічної теорії, теорії менеджменту, теорії стратегічного управління, поведінкової теорії
Рівень менеджменту	Інтегрована складова стратегічного управління підприємства, функціональна спрямованість – менеджмент змін
Цільовий фокус	Досягнення цілей підприємства в умовах чинного стану середовища функціонування підприємства та діючої чи майбутньої стратегії
Базовий теоретичний підхід	Стратегічно-дієвий
Практичний базис	Стратегії всіх рівнів, стратегічний набір підприємства, полі структурне середовище функціонування підприємства
Позиція по відношенню до стратегії підприємства	Паралельні взаємо підкорені процеси, пов'язані єдиною метою
Позиція по відношенню до цілей підприємства	Засіб, інструмент досягнення цілей

Джерело: складено автором

Розкриття змісту стратегічних змін потребує дослідження їх класифікації із виокремленням певних ознак, які характеризують їх змістове наповнення.

Сучасні науковці та класики системи менеджменту та системи управління змінами здійснювали не однократні спроби систематизації та класифікації стратегічних змін, але динамічність сучасних умов господарювання обумовлює постійне виникнення нових типів таких змін, що постійно актуалізує їх упорядкування. Характерними для дослідження класифікації стратегічних змін є тенденції їх ідентифікації із змінами в діяльності підприємства взагалі, що

дозволяє сприймати сукупність підходів до класифікації змін як базис для подальшої авторської систематизації стратегічних змін у авторському баченні.

Проведене дослідження теоретичних підходів науковців до побудови класифікації змін в діяльності підприємств дозволило здійснити їх групування, результати якого узагальнено у додатку А.

Наявність такої значної кількості підходів до класифікації змін наголошує на потребі у систематизації не тільки видів стратегічних змін, але й підходів до їх виокремлення (ознак класифікації). Узагальнивши існуючі теоретичні надбання, нами було розроблено власну класифікацію стратегічних змін, яка наведена на рис. 1.4.

1. За масштабністю наслідків стратегічних змін:

- стратегічні зміни розвитку (зміни додатного порядку):

* еволюційні (зміни першого порядку) - сукупність коротких міні-епізодів стратегічних змін, в яких інерція змін приймає форму тенденції до нормалізації процесів змін. Це так звані «варіації навколо основної теми»;

* революційні (зміни другого порядку) – стратегічні зміни, що ламають основи, які, зазвичай, є нерегулярними, стрибкоподібними та навмисними. Це кардинальний прорив на підприємстві, який не має зв'язку з минулим;

- дегенеративні стратегічні зміни (зміни від'ємного порядку, стратегічна стагнація) - стратегічні зміни, що призводять до значного спрощення підприємства, пов'язані зі зникненням цілих систем, підрозділів і функцій підприємства, стратегічних зон господарювання тощо.

2. Залежно від мети:

- прості стратегічні зміни – не передбачають перехід підприємства на якісно - нові рівні господарювання, положення на ринку тощо, вони скоріше є реактивними змінами які не мають глобальних наслідків ні для цілей діяльності, ні для стратегії підприємства;

- складні стратегічні зміни – ставлять за мету перехід підприємства на якісно- новий рівень господарювання, є складним поєднанням всіх доступних на підприємстві ресурсів для та організаційних здібностей для забезпечення

стратегічних змін, передбачають максимальне використання інноваційного потенціалу для їх реалізації.

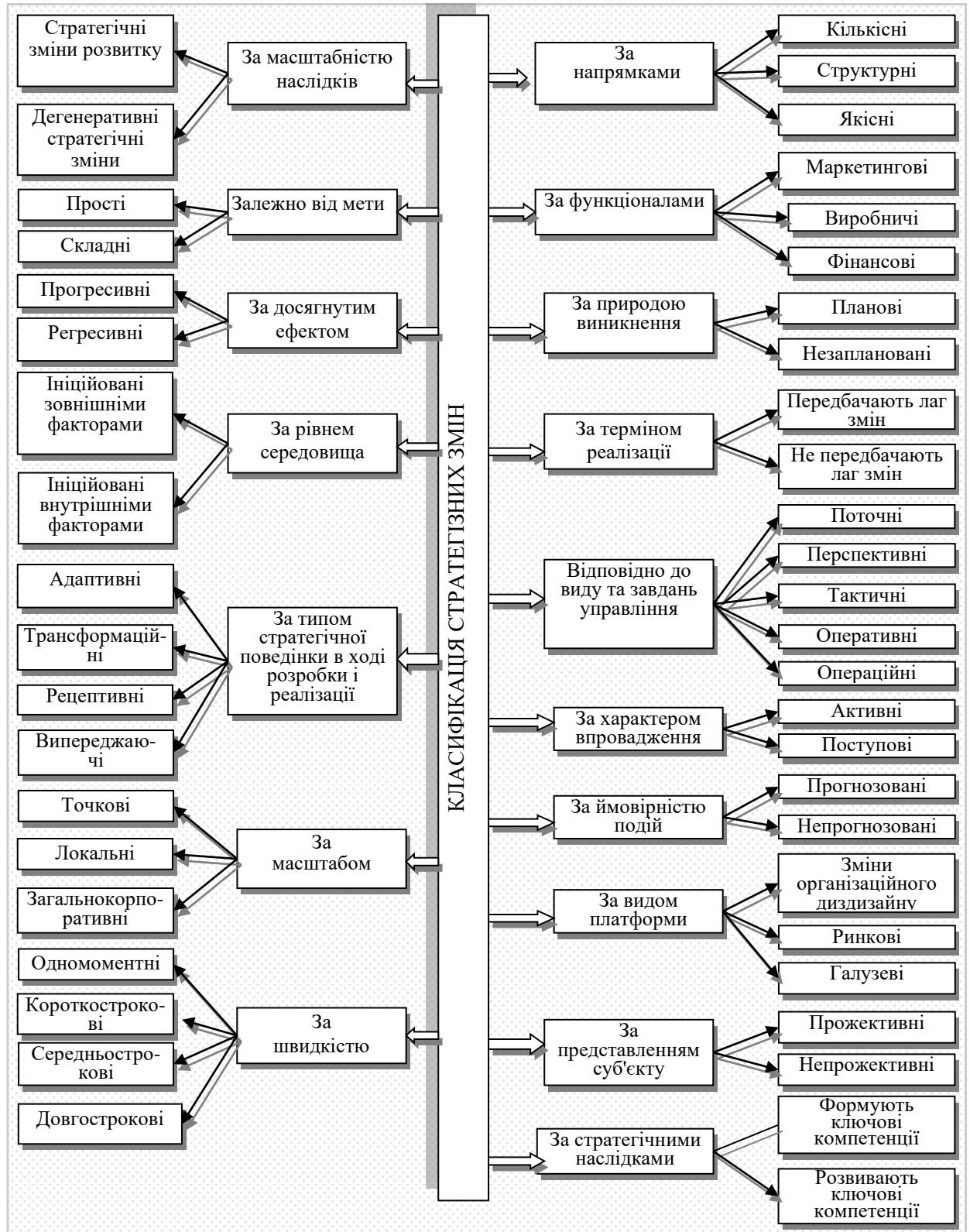


Рис. 1.4. Класифікація стратегічних змін на підприємстві

Джерело: складено автором

3. За досягнутим ефектом:

- прогресивні стратегічні зміни (від лат. *progressus* — рух вперед, успіх [472]) – це зміни, що призводять до покращення всіх параметрів діяльності підприємства, удосконалення суб'єктів та об'єктів стратегічних змін;

- регресивні (деградативні) стратегічні зміни – зміни, що призводять до погіршення результатів діяльності підприємства та його стратегічних позицій, це рух назад, занепад, згортання діяльності. Також дані зміни призводять до даунсайзингу (зменшення розмірів компанії за рахунок різних господарських рішень для покращення її функціонування). Даунсайзинг – це т.з. «позитивний» варіант регресивних змін [278].

4. За рівнем середовища стратегічних змін:

- стратегічні зміни, ініційовані зовнішніми по відношенню до підприємства факторами;

- стратегічні зміни, ініційовані внутрішніми факторами підприємства.

5. За типом стратегічної поведінки в ході розробки та реалізації змін:

- адаптивні стратегічні зміни - відбуваються в міру розвитку подій і носять непередбачуваний характер, оскільки є відповіддю системи стратегічного менеджменту на несподівані і незаплановані події. Частіше джерело даних подій – зовнішнє середовище, набагато рідше – внутрішнє. До речі, стверджувати, що внутрішнє середовище не може виступати джерелом незапланованих подій на 100% неможливо, оскільки воно включає фактори змін, розвиток яких може бути цілком непередбачуваним (наприклад, пресловутий «людський чинник»);

- трансформаційні стратегічні зміни - відбуваються, як результат подолання стагнації і кризи. Вони припускають позбавлення від старих догм, звичок, установок, неформальних інститутів та іншого;

- рецептивні або проєктовані стратегічні зміни - являють собою рішення простих або складних проблем, які можуть бути реалізовані у формі окремих проєктів. Розробка та реалізація даних проєктів відбувається за ustalеними сценаріями та картами змін, які успішно були апробовані раніше.

- випереджаючі зміни - являють собою зміни, ініційовані системою менеджменту підприємства в межах чинної стратегії розвитку підприємства для досягнення стратегічних цілей на ринку (розширення ринку, усунення конкурентів з ринку, введення нового продукту, неспоріднена диверсифікація тощо).

6. За масштабом стратегічних змін:

- точкові – стратегічні зміни у конкретному, чітко визначеному та окресленому в просторі та часі об'єкті стратегічного менеджменту.

- локальні – стратегічні зміни у межах певного функціонального підрозділу, сегменту ринку чи складової продуктового портфелю підприємства;

- загально корпоративні стратегічні зміни – це зміни, що стосуються всього підприємства, всіх його суб'єктів та об'єктів стратегічного менеджменту;

7. За швидкістю стратегічних змін:

- одномоментні – між прийняттям рішення про стратегічні зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо стратегічними змінами проходить мінімальний відрізок часу, а іноді, це є послідовними безперервними процесами;

- короткострокові - між прийняттям рішення про стратегічні зміни (чи впливом чинників таких змін) та безпосередньо стратегічними змінами проходить короткий проміжок часу;

- середньострокові - між прийняттям рішення про стратегічні зміни (чи впливом чинників змін) та безпосередньо стратегічними змінами проходить середній за тривалістю проміжок часу;

- довгострокові - між прийняттям рішення про стратегічні зміни (чи впливом чинників змін) та безпосередньо змінами проходить тривалий проміжок часу.

Варто пояснити, що поняття «короткого», «середнього» та «тривалого» проміжку часу є відносним та залежить від багатьох чинників, серед яких: стан

системи стратегічного менеджменту, життєвий цикл підприємства, рівень стабільності економіки та ринку тощо.

8. За напрямками стратегічних змін:

- кількісні – стратегічні зміни, що стосуються кількісних показників діяльності (або зміни, наслідки реалізації яких можуть бути виміряні кількісно);
- структурні – стратегічні зміни у будові, сукупності відносин, частинах та елементах, з яких складається певне економічне ціле як в масштабах підприємства, так і за його межами;
- якісні – стратегічні зміни, що стосуються якісних показників діяльності, або показників, кількісний вимір яких ускладнено або неможливо.

9. За функціональними напрямками діяльності підприємства (залежить від специфіки діяльності підприємства, його масштабів тощо): маркетингові; фінансові; виробничі; кадрові тощо.

10. За природою виникнення:

- планові – стратегічні зміни, ініційовані системою стратегічного менеджменту підприємства, детально обґрунтовані з ресурсної та організаційної точки зору. Містять підвиди, в залежності від видів планів та інструментів планування;
- незаплановані (спонтанні, ситуаційні) – є результатом існування підприємства в умовах ризику та невизначеності.

11. За термінами реалізації:

- стратегічні зміни, які передбачають «лаг змін»;
- стратегічні зміни, які не передбачають «лаг змін».

Англійське слово «lag» означає відставання, запізнення, затримку, тобто це показник, що відображає відставання в часі одного явища від іншого, пов'язаного з ним [472, с. 112], в даному випадку – сигналу фактору змін та результату змін (нововведення).

Ляг стратегічних змін - це проміжок часу від виявлення системою стратегічного менеджменту підприємства фактору виникнення стратегічних змін до закінчення процесу реалізації змін та отримання нововведення, яке є

результатом стратегічних змін. Слід відзначити, що на відміну від, наприклад, інноваційного лагу, лаг стратегічних змін не є непродуктивним витрачанням часу.

Виділяють чотири основні причини виникнення лагів.

1. Соціально-економічні причини. Процес функціонування економічних систем різних рівнів та видів (платформ стратегічних змін) — це переплетення багатьох часткових циклічних процесів, які суттєво відрізняються своєю тривалістю. У процесі функціонування економічних систем виникають завдання поєднання, синхронізації часткових циклічних процесів. Зміна в одному процесі здебільшого викликає зміну в динаміці інших процесів, впливає на них через деякий проміжок часу (лаг).

2. Психологічні причини. Унаслідок інерції люди схильні виконувати звичні операції (реалізовувати добре відомі процеси) охотніше ніж нові операції та процеси, на освоєння яких необхідно затратити значні когнітивні навички для реалізації яких необхідні часові ресурси. Саме освоєння когнітивних навичок, що потребує певного часу і визначає наявність лагу.

3. Технологічні причини. В залежності від рівня розвитку менеджменту та технології реалізації господарських рішень і функцій менеджменту, провадження стратегічних змін, їх обґрунтування та процеси переміщення ресурсів для забезпечення змін, можуть потребувати часу. Час найдовшого технологічного процесу системи забезпечення реалізації стратегічних змін визначає технологічну складову лагу змін.

4. Інституціональні причини. Зобов'язання підприємств, що юридично затверджені у контрактах, можуть запобігати заміні одних процесів на інші, і це призводитиме до появи лага стратегічних змін [58, 59].

В системі управління стратегічними змінами пропонується виділяти дві моделі лагу змін [59] з однією факторною ознакою:

1) нескінченна лагова модель - у якій довжина лагу є невідомою, але при цьому, лаг стратегічних змін є розумним для системи стратегічного менеджменту підприємства проміжком часу;

2) скінченна лагова модель – довжина лагу стратегічних змін або взагалі не існує (дорівнює нулю), або заздалегідь визначена обставинами факторів (драйверів) стратегічних змін, які послужили їх каталізатором [153, с. 22-24].

12. Відповідно до виду та завдань управління:

- поточні – стратегічні зміни у дійсному для підприємства періоді функціонування, не є масштабними та ресурсомісткими, як правило мають кількісний вимір;

- перспективні – стратегічні зміни, розраховані на тривалий період часу, орієнтовані на вирішення перспективних проблем менеджменту в межах чинної стратегії підприємства для реалізації його місії;

- тактичні – стратегічні зміни, які відображають окремі етапи досягнення стратегічних цілей підприємства та досягнення цілей змін;

- оперативні – стратегічні зміни які стосуються поточної діяльності підприємства;

- операційні - стратегічні зміни, пов'язані із реалізацією основних операційних процесів на підприємстві та інфраструктури, необхідної для їх функціонування.

13. За характером реалізації процесів впровадження стратегічних змін:

- активні стратегічні зміни – передбачають існування мінімального за тривалістю лагу змін, рішення про їх провадження приймаються як правило, на найвищому рівні стратегічного менеджменту, потребують значних ресурсних затрат в короткі проміжки часу, а самі стратегічні зміни не підлягають дискусійному обговоренню (є основною причиною опору змінам);

- поступові стратегічні зміни – передбачають багатоетапний процес їх реалізації, розтягнутий в часі лаг змін.

14. За ймовірністю подій:

- прогнозовані стратегічні зміни – зміни, чинники виникнення яких та вектори змін можна передбачити (спрогнозувати);

- непрогнозовані стратегічні зміни – зміни, виникнення яких є цілковитою стратегічною несподіванкою для підприємства.

15. За видом платформи стратегічних змін:

- стратегічні зміни організаційного дизайну – зміни, реалізація яких призведе до структурних та функціональних зрушень всередині підприємства;
- ринкові – стратегічні зміни, реалізація яких призведе до зрушень на цільовому ринку діяльності підприємства;
- галузеві – це, як правило, революційні стратегічні зміни, реалізація яких призведе до зрушень в межах галузі та/або до трансформації самої галузі.

16. За представленням суб'єкту стратегічних змін:

- прожективні – стратегічні зміни передбачають процес динаміки об'єкту зі створенням визначеного попередньо образу змін на кожному етапі їх провадження:
- непрожективні – стратегічні зміни, які передбачають процес динаміки об'єкту без створення визначеного попередньо образу змін, т. зв. «зміни заради змін» або «зміни заради процесу змін».

17. За стратегічними наслідками для менеджменту підприємства:

- стратегічні зміни, що забезпечують формування нових ключових компетенцій підприємства;
- стратегічні зміни, що забезпечують розвиток та підтримку сформованих ключових компетенцій підприємства.

У контексті стратегічних змін, «ключові компетенції підприємства - це унікальна для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зав'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху внаслідок провадження змін. Компетенція підприємства матеріалізується в інноваційних продуктах, процесах і послугах із новими споживчими властивостями» [57, с. 237].

Наведена класифікація стратегічних змін на підприємстві:

- дозволяє визначити змістове наповнення стратегічних змін через висвітлення їх типів та рівня впливу на підприємство;
- забезпечує керованість всіх процесів стратегічних змін;

- створює можливості для контролю стратегічних змін на різних рівнях та у різних функціональних службах підприємства;
- виступає базисом для побудови системи управління стратегічними змінами;
- є відправною точкою для розуміння та напрацювання важелів впливу на опір стратегічними змінам [100, с. 36-37; 152].

1.2. Сутність, теоретичне підґрунтя та причини опору змінам на підприємствах

В умовах структурування середовища діяльності підприємства внутрішнє та зовнішнє середовище є абсолютно рівноправними та однаково визначають успіх та ефективність стратегічних змін. Одним із найбільш динамічних та складних факторів внутрішнього середовища підприємства є люди. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури зазначають, що «підприємство, перш за все, є групою людей, яка об'єднує всі зусилля та злагоджено працює для досягнення мети. Тому людський фактор – найважливіший фактор функціонування підприємства. Його роль визначається здібностями та обдарованістю працівників, їх потребами та поведінкою, знаннями та ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера тощо» [102, с. 358].

Ю.М. Лисецький, який досліджує функціонування підприємства за допомогою системного підходу, зазначає, що «у соціальному відношенні підприємство виступає як соціальна підсистема суспільства, саме у ній здійснюється взаємодія суспільних, колективних і особистих інтересів, складаються відносини колективізму і взаємодопомоги» [217, с. 163]. Отже, опір стратегічним змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва (ресурсу «праця», фактору внутрішнього середовища «персонал», функціоналу «кадри» тощо), який виступає у триєдиній ролі (рис. 1.5):

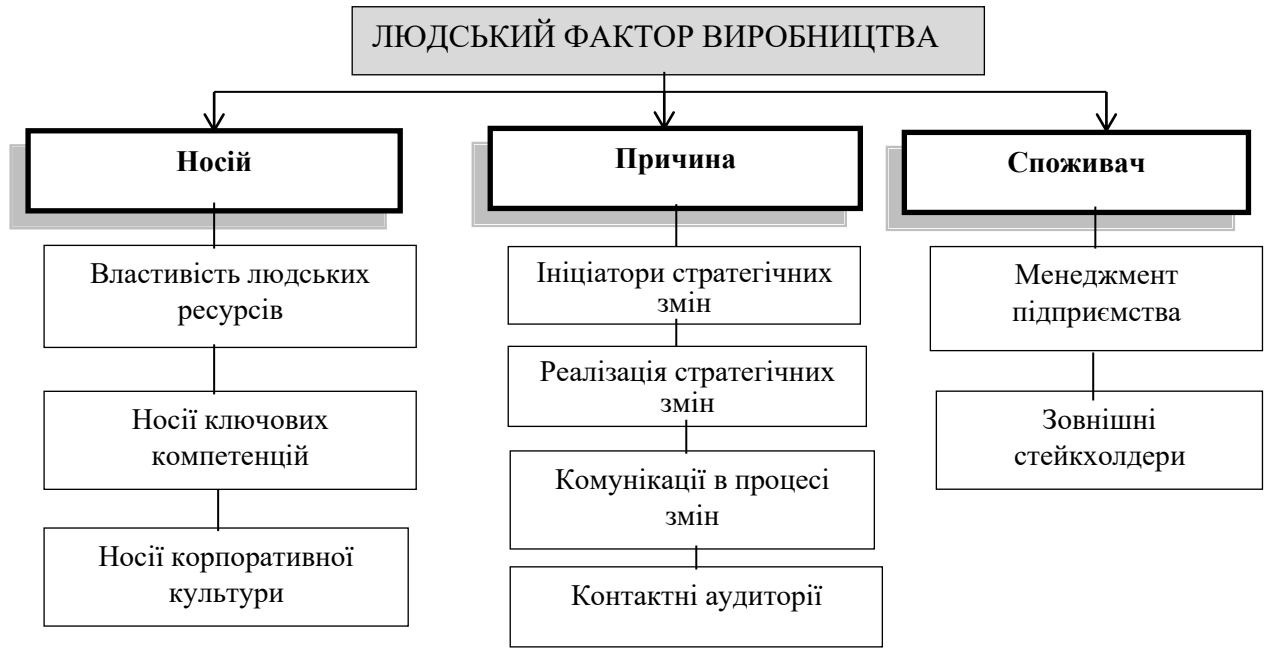


Рис. 1.5. Триєдина роль людського фактору у опорі змінам

Джерело: складено автором

- носієм опору стратегічним змінам, що обумовлено аспектами:

- 1) властивістю людських ресурсів, як уречевленої фізичної та розумової діяльності людей, підкореної динамізму; 2) саме завдяки людським ресурсам та їх здатності до акумулювання, накопичення та реалізації унікальних навичок існують ключові компетенції персоналу та всього підприємства; 3) існування корпоративної культури визначене не стільки самою організацією у бідь-якому її організаційно-господарському втіленні, скільки існуванням персоналу в ній.

- причиною стратегічних змін та опору, що обумовлене аспектами:

- 1) люди та їх діяльність можуть виступати ініціаторами стратегічних змін, а значить - одні з них породжують зміни, які у інших викликають опір;
- 2) практична реалізація стратегічних змін відбувається людськими ресурсами;
- 3) комунікаційні процеси, які супроводжують стратегічні зміни самі по собі можуть викликати опір змінам, а можуть – бути його причиною; 4) контактні аудиторії є третіми особами в процесі стратегічних змін, походження яких обумовлене зовнішнім середовищем, вони представлені теж людськими

ресурсами та породжують опір як в процесі двосторонніх контактів, так і в процесі зворотного зв'язку.

- споживачами опору стратегічним змінам, що обумовлюється такими аспектами: 1) керуюча система по відношенню до керованої (різні ієрархічні рівні менеджменту); зовнішні стейкхолдери по відношенню до внутрішніх [251, с. 159-160].

Задіяний в процесі діяльності та в процесі стратегічних змін підприємства людський фактор виробництва здатен напрацювати декілька динамічних реакцій на зміни, які потребують різних підходів (інструментів, стратегій) менеджменту (рис. 1.6).

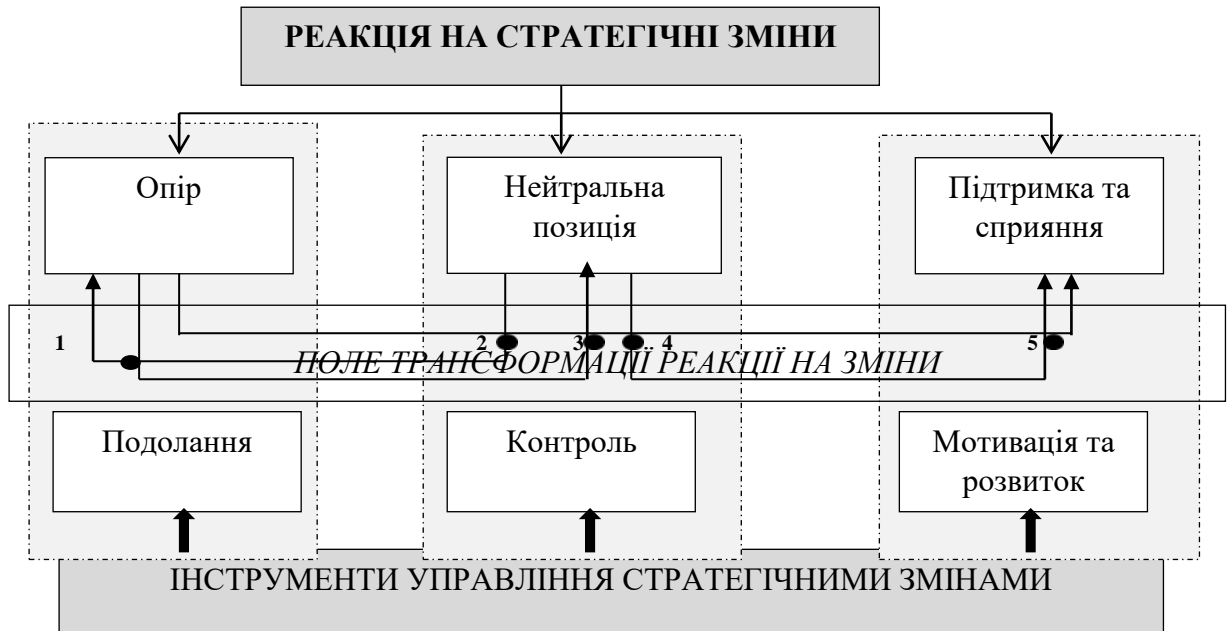


Рис. 1.6. Альтернативність реакції на стратегічні зміни з боку людського фактору виробництва як передумова визначення фокусів управління стратегічними змінами

Джерело: складено автором

На рис. 1.6 визначено, що *реакція на стратегічні зміни* з боку носіїв людського фактору можлива у трьох динамічних альтернативних варіантах які потребують застосування окремих інструментів в межах управління стратегічними змінами:

- опір змінам;

- нейтралітет по відношенню до змін;
- підтримка та сприяння змінам.

Опір змінам потребує застосування заходів його подолання; по відношенню до реакції у вигляді *нейтралітету* доцільно застосовувати контролюючі заходи із елементами інформування; *підтримка та сприяння* змінам потребує позитивного підкріплення у вигляді мотивації і стимулювання.

Реакція на стратегічні зміни не є статичним станом, а тому існують можливості її трансформації.

Вивчення реакції на стратегічні зміни стосовно інструментів управління змінами дозволило виявити чотири *точки біфуркації управління змінами*: 1- джерелом опору є перехід з нейтральної позиції щодо змін, потребує активізації інструментів подолання змін; 2- заходи контролю та інформування в рамках нейтралітету до змін є неефективними, доцільною є компіляції із інструментами подолання опору; 3 – подолання опору змінам дало результати, стан заперечення змін змінено на нейтральне до них ставлення; 4 - заходи контролю та інформування в рамках нейтралітету до змін виявилися ефективними, доцільною є компіляції із інструментами мотивації та позитивного підкріплення.

Не можна визначити найбільш важливий тип реакції на стратегічні зміни, проте, бажаним типом є підтримка стратегічних змін, а опір є найбільш загрозливим типом реакції який вимагає окремого фокусу системи управління стратегічними змінами.

Управління стратегічними змінами фокусується на опорі не тільки у випадку провадження стратегічних змін. Нами вважається недоцільним ідентифікувати опір тільки із змінами та вважати опір виключно ознакою змін, оскільки, він рівною мірою може бути викликаним двома полюсними категоріями – змінами та застоєм (стагнацією) (рис. 1.7.).

З рис. 1.7 видно, що опір стратегічним змінам, у випадку його виникнення, на підприємстві може мати прояв як відповідь на управлінські рішення, спрямовані на розвиток. При даному розвитку ситуації у за умови

ефективного управління опором з боку системи менеджменту та управління стратегічними змінами, опір буде подолано та досягнуто бажаного розвитку. Якщо опір змінам не буде подолано, то на підприємстві відбувається не розвиток, а стагнація.

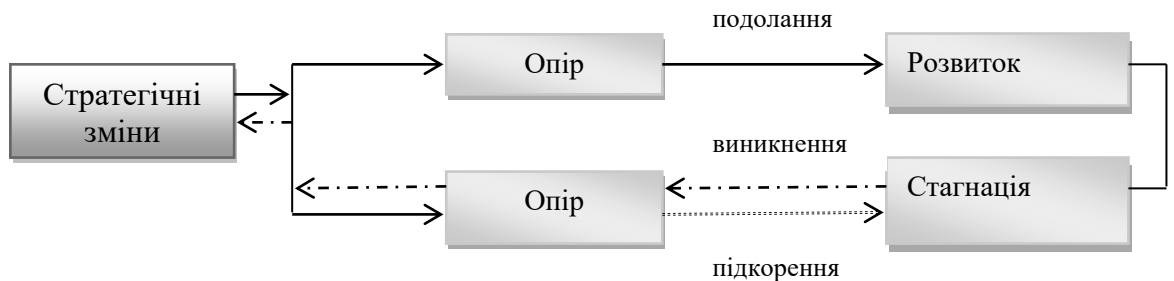


Рис. 1.7. Ключові полюсні ініціатори опору стратегічним змінам в діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Іншою ситуацією виникнення опору на підприємстві може бути така: підприємство (чи його функціональний ареал) знаходиться на стадії застою (стагнації), яка ініціює виникнення опору котрий, в свою чергу, призводить до стратегічних змін.

Отже, рис. 1.7 доводить, що опір не є ознакою змін, оскільки у певних обставинах опір може сам ініціювати стратегічні зміни, стати не їх наслідком, а першопричиною, каталізатором [251, с. 160-162].

Сучасний теоретичний базис вивчення опору змінам пов'язаний в першу чергу із теорією змін та управлінням стратегічними змінами, але, динамізм сучасного суспільно-економічного простору обумовлює зв'язки опору змінам на різних його стадіях із сукупністю теоретичних базисів різних сфер людського буття. Це призводить до необхідності узагальнення та переосмислення теорій, що спроміглися забезпечити наукову основу дослідження опору змінам в сучасних умовах та визначити природу даного явища і шляхи його нівелювання в умовах ефективного менеджменту змін. Теоретичний базис дослідження теорії опору змінам складають: теорія змін,

теорія ринку, теорія середовища діяльності, теорія відносин, теорія систем, теорія споживання, теорія синергії, теорія ефективності, теорія менеджменту, теорія соціології, біхевіористська теорія, когнітивна теорія, гуманістична теорія, що вказує на міждисциплінарний характер проблеми опору змінам (рис. 1.8).

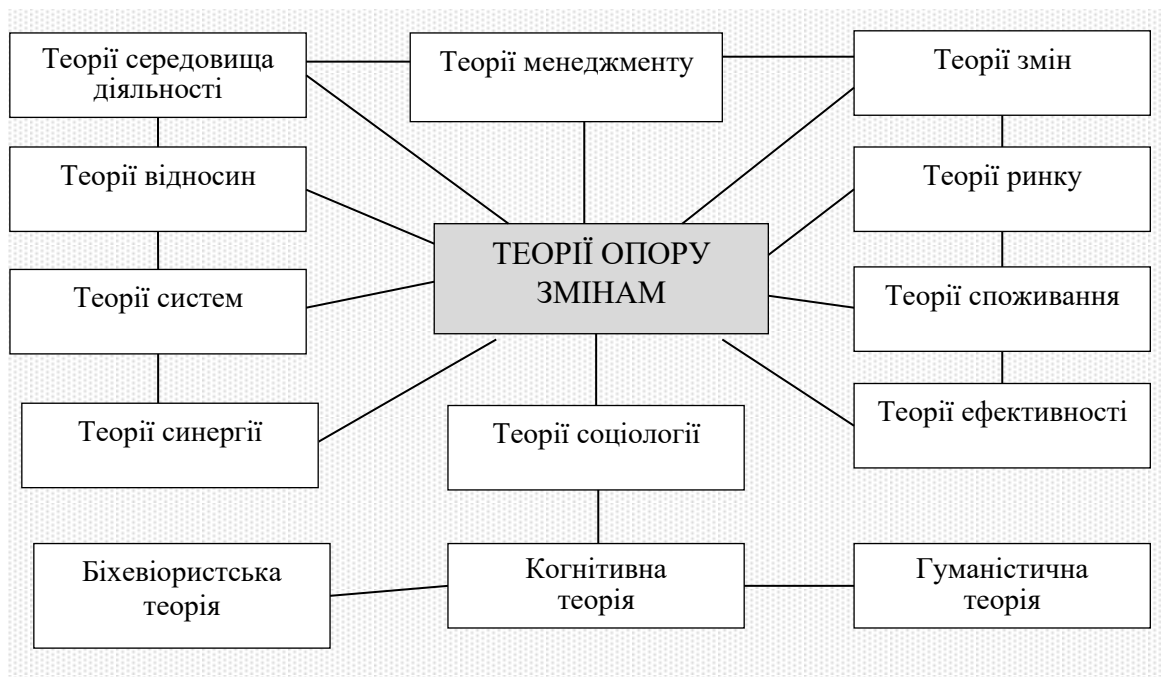


Рис. 1.8. Теоретичне підґрунтя дослідження опору стратегічним змінам

Джерело: складено автором

Як міждисциплінарне явище, опір змінам не має єдиного тлумачення у працях науковців, що актуалізує дослідження існуючих підходів до розуміння даної категорії. У вивченні різних аспектів опору змінам приймали участь такі закордонні науковці як Ш. Баркер [238], В. Боуї та Е. Хед [239], П. Лоуренс [240], Д. Юлмаз, Г. Кілікоглу [241], І. Адізес [159], Р. Хеллер [242], Р. Киган, Л. Лейхи [243], І. Невіл [244], Ф. Спрінгер, І. Ансофф [188], Г. Зальтман, М. Чои та В. Руона [265], Дж. Харрінгтон [266]. Серед вітчизняних дослідників опору варто відмітит таких вчених як Л.А. Янковська [18], О.Ю. Амосов, Н.В. Диденко [22], Г.М. Тарасюк [33], О.Ю. Гусєва [60], І.Б. Шевченко [67], К.І. Серєбряк [114], І.О. Іртищева [127], К.А. Пріб [130, 149,

229], О.О. Гайдей [146], Є.Л. Гринь [218, 221], В.В. Хмурова [230], Ю.В. Матюшенко [252], Т.З. Гвініашвілі [258], І.І. Сташкевич [259-261], Г.П. Ященко [262].

Сучасні науковці, розглядаючи опір, одноставно наголошують на його існуванні та важливості врахування в процесі управління стратегічними змінами. Науковець Т.О. Нікітченко вважає, що «успішне впровадження змін проходить через працівників підприємства, через їх розуміння та бажання змінюватись та реалізовувати зміни. У разі ігнорування цього положення підприємство зіштовхнеться зі спротивом змін» [233, с. 451]. Науковець І.О. Іртищева зазначає, що «будь-які управлінські зміни пов'язані апріорі з деякою формою опору. Це пояснюється, наприклад, стійкістю прийнятих усередині суб'єкта норм і правил ведення діяльності. Крім того, суб'єкти, що представляють інтереси держави на ринку і входять в інституціональну матрицю цієї організації, ще більше інертні до управлінських змін, оскільки пов'язані з дотриманням формально закріплених норм і правил» [127, с. 52]. Таке твердження актуалізує сутність опору змінам не тільки на рівні окремого підприємства (мікроекономічного суб'єкту), але й на рівні держави та ринку (макроекономічних суб'єктів), розширюючи тим самим ареал значень даної категорії.

На думку К.А. Пріб, «саме опір змінам та необхідність його долання є найскладнішим аспектом здійснення змін. Саме опір перетворив управління змінами в теорії і практиці ринкової економіки зі звичайної управлінської функції на важливу галузь знань» [130, с. 123]. У іншій своїй науковій праці К.А. Пріб додає, що «подолання опору є ключовим сегментом у системі управління змінами» [149, с. 57]. Тим самим науковець визначає, що управління опором є самостійним управлінським процесом, імплементованим у систему управління змінами.

О.О. Гайдей зазначає, що «одним з наслідків, що породжують зміни, є ризик. В процесі впровадження та управління змін найбільший ризик виникає в можливості отримання опору впровадження цих змін» [146, с. 57]. Таким

чином, опір змінам проголошується науковцем як джерело ризику процесу управління, а значить, його дослідження та подолання є важливою складовою процесу управління змінами.

Наявність різноманітних підходів до трактування сутності опору змінам (додаток Б) з одного боку, додатково актуалізує дане явище та доводить його міждисциплінарний характер, а з іншого – вказує на наявність наукових прогалин у вивченні даної наукової категорії.

Аналіз теоретичних напрацювань науковців щодо сутності поняття «опір змінам» дозволив виявити, що науковцями дане явище розглядалося з точки зору трьох змістовних компонент, які слугували методичним базисом для висвітлення сутності даного явища.

Перша група науковців (Т.З. Гвініашвілі [258, с. 43], К.А. Пріб [130, с. 124; 229, с. 35], Н.С. Шлапак, І.І. Губіцька [133, с. 104], І.Б. Шевченко [67, с. 150], колектив авторів під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук [205], Дж. Харрінгтон [266, с. 91], Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко [272, с. 415]) визначала сутність опору змінам з точки зору кінцевої мети, стану чи дії яку передбачається реалізувати (досягнути) внаслідок опору – акцентована компонента – *мета опору*. Так, науковці Н.С. Шлапак, І.І. Губіцька [133, с. 104] під опором змінам розуміють «дії працівників, які направлені на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню змін в організації», науковець Т.З. Гвініашвілі [258, с. 43] доповнює мету опору затримкою змін. І.Б. Шевченко [67, с. 150] мету опору вбачає у «збереженні існуючого стану».

Друга, найбільш чисельна група науковців (К. Левін [182], Б. Бернс [244], І. Ансофф [188], Н.М. Кобзева [234, с. 229], Т.О. Нікітченко [225, с. 450], Є.Л. Гринь [212, с. 51], О.О. Гайдей [146, с. 57], К.І. Сєребряк [114, с. 136], Г.Р. Латфуллін та О.Н. Громова [238], Ю.В. Буркович, Х.С. Передало [247, с. 56], О. Люваліна [268]) визначала сутність опору змінам через розкриття видових проявів дій його носіїв – акцентована компонента – *прояв опору*. Б. Бернс [253] визначає, що «опір - активні або пасивні реакції з боку особи чи групи осіб, які перешкоджають елементам зміни або зміні загалом» - прояв

опору активні чи пасивні реакції персоналу. Н.М. Кобзева [234, с. 299] визначає опір як «сукупність дій персоналу, які відображають протидію здійсненню організаційних змін..». Є.Л. Гринь [220, с. 51] пише, що «опір доцільно розглядати як внутрішні ризики, які можуть несприятливо вплинути на реалізацію проекту змін: на цілі, строки, бюджет або якість». Цікавим є визначення, яке запропоновано О. Люваліною [268], яка наголошує, що «під опором змінам розуміють будь-які дії чи бездіяльність працівників, які спрямовуються на протидію здійсненню перетворень в організації, їх дискредитацію». Отже, відповідно даного підходу опір досліджується у розрізі сукупності дій, які визначають його зміст та просторово-часовий прояв.

Третя, найменш чисельна група науковців (О.Ю. Романюк [136, с. 350], Ю. Лапигін [250, с. 125], Н.І. Фединець [269, с. 285-286], Л.І. Скібіцька [248], І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [39, с. 150], О.Ю. Амосов, Н.В. Диденко [22, с. 294]) визначають сутність опору через *причини та фактори*, які розкривають природу виникнення опору. Так, науковець О. Ю. Романюк [136, с.350] зазначає, що «внаслідок психологічної «неготовності» до нової діяльності виникають психологічні бар'єри, які викликають опір членів трудового колективу здійснюваним змінам». О. Люваліна [268] пише, що «під опором змінам розуміють будь-які дії чи бездіяльність працівників, які спрямовуються на протидію здійсненню перетворень в організації, їх дискредитацію». Аналогічно майже трактує опір колектив А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [39, с. 150], але опір, на їх думку, це «один з видів реакції на зміни», виникнення якого підкорене тим же факторам.

Визначимо, що дане дослідження побудоване на визнанні мети опору як центральної компоненти, яка визначає одночасно і засоби його подолання.

Враховуючи мультидисциплінарний характер опору змінам та його гуманістично-психологічне забарвлення, було виявлено ряд класифікаційних ознак: гуманістично-поведінкову, суб'єктивно-біхевіористську, факторну, витратну та бар'єрну ознаки класифікації підходів до визначення сутності опору змінам.

Гуманістично-поведінкова ознака виокремлює визначення науковців, які трактують опір змінам як «будь-яку поведінку» (колектив авторів під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук [205]), «будь-які дії» (Т.З. Гвініашвілі [258, с. 43]), «будь-які вчинки працівників» (Н.С. Шлапак, І.І. Губіцька [133, с. 57], Г. Р. Латфуллін та О. Н. Громова [246], Дж. Харрінгтон [266, с. 91]), «протидію» (К.І. Сєребряк [114, с. 136]), «здатність протистояти» (І.Б. Шевченко [67, с. 150]), «будь-які дії чи бездіяльність» (О. Люваліна [268]). Відповідно до даної ознаки, опір змінам є практичною дією (чи бездіяльністю), опосередкованою процесами взаємодії і спілкування між людьми, які акцентували зміни та викликали відчуття неприйнятності чи тривоги, що спрямовані на затримку чи протидію змінам.

Суб'єктивно-біхевіористська ознака виокремлює визначення науковців, які під опором змінам розуміють: «силу, яка торкається керівників і співробітників» К. Левін [182], «активні або пасивні реакції з боку особи чи групи» (Б. Бернс [253]), «сукупність дій персоналу, які відображають протидію сукупність дій персоналу, які відображають протидію» (Н.М. Кобзева [234, с. 229]), «звичайну людську реакцію персоналу» (К.А. Пріб [229, с. 35; 130, с. 124]), «є природним проявом різних психологічних установок щодо змін» (Ю.В. Буркович, Х.С. Передало [247, с. 56]), «один із видів реакції на зміни» (Н.І. Фединець [269, с. 285-286], І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [39, с. 150]), «є природним проявом різних психологічних установок» (Л.І. Скібіцька [248]). Керуючись даною ознакою, можна визначити опір змінам як сукупність індивідуальних та/або групових негативних реакцій робітників, сформованих під впливом середовища діяльності по типу «стимул – реакція», а точніше «зміна – реакція».

Витратна ознака у класифікації підходів до визначення опору змінам проголошує, що він несе «непередбачувані зволікання, додаткові витрати і нестабільність» (І. Ансофф [188]), а також у розширеному варіанті «непередбачувані зволікання, додаткові витрати і нестабільність» (О.О. Гайдей [146, с. 57], Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко [272, с. 415]). Згідно

даної ознаки, під опором змінам розуміють негативне явище чи феномен, який призводить до додаткових витрат часу та ресурсів (уречевлених і неуречевлених) при реалізації змін.

Факторна ознака класифікації підходів до опору змінам розуміє його як наслідок впливу ряду факторів: «це фактори, які уповільнюють здійснення змін» (О.Ю. Амосов, Н.В. Диденко [22, с. 294]). Керуючись даною ознакою опір змінам, це сукупність факторів, які уповільнюють чи ускладнюють реалізацію змін на підприємстві.

Бар'єрна ознака класифікації підходів до визначення опору під ним розуміє «бар'єр, що заважає цьому процесу» (Т.О. Нікітченко [233, с. 450]), «психологічні бар'єри, які викликають опір членів трудового колективу здійснюваним змінам» (О.Ю. Романюк [136, с. 350]). Виходячи із даної класифікації під опором змінам доцільно розуміти сукупність бар'єрів внутрішнього та зовнішнього походження, які не допускають або ускладнюють реалізацію змін на підприємстві.

Ознака ризику передбачає, що опір «доцільно розглядати як внутрішні ризики, які можуть несприятливо вплинути на реалізацію проекту змін» (Є.Л. Гринь [220, с. 51]). На нашу думку, таке трактування опору варто розширити, визначивши його як внутрішні ризики системи менеджменту, які можуть несприятливо вплинути на реалізацію змін.

Ознака проблеми передбачає, що опір - це «проблеми», що виникають при проведенні змін як наслідок непродуманих дій керівників щодо членів трудового колективу (Ю. Лапигін [250, с. 125]). Виходячи із такого підходу, опір змінам – це складне теоретичне або практичне питання, пов'язане із змінами в діяльності підприємства, яке виникає через незадовільний рівень менеджменту.

Узагальнення концептуального базису розуміння опору стратегічним змінам на підприємствах здійснено на рис. 1.9.

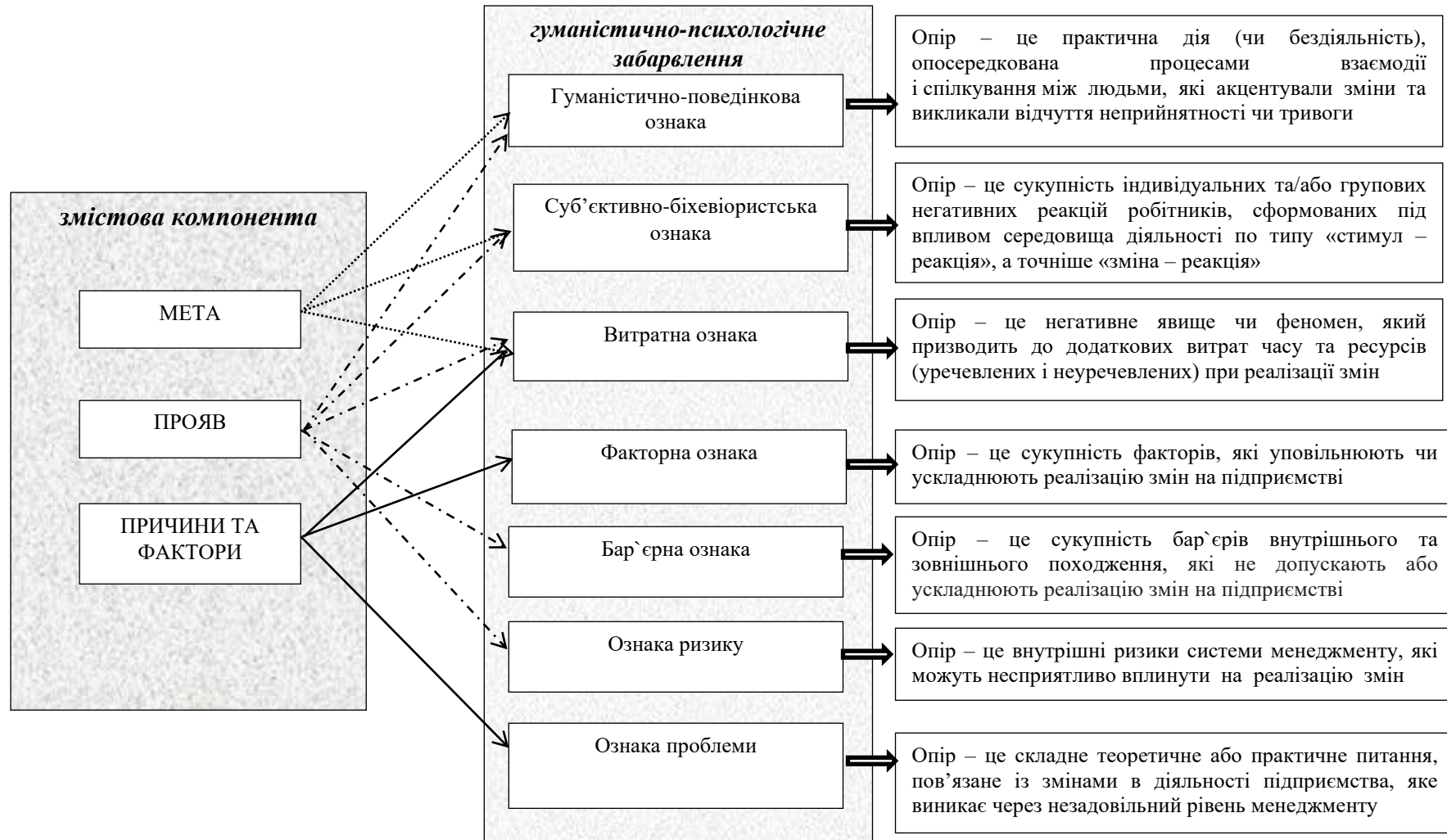


Рис. 1.9. Концептуальний базис розуміння опору змінам

Джерело: складено автором

Відповідно до проведеного узагальнення існуючих теоретичних підходів до визначення поняття «опір змінам» (рис. 1.9), спираючись на концептуальний базис його розуміння та авторське бачення, що ґрунтується на теорії стратегічних змін, ситуаційній, психологічній та управлінській концепціях і визначає комплексний підхід як домінанту в розумінні терміну, пропонується *розуміти під опором змінам* складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях стратегічних змін, та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення стратегічних змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін.

При цьому ми дотримуємося того постулату, що опір стратегічним змінам не має однозначного негативного забарвлення для системи менеджменту.

Так, науковець К.А. Пріб, у науковій праці [130] зазначає, що «зазвичай опір розглядається як цілком негативне явище, оскільки заважає реалізації змін та ускладнює управління. Проте, це не зовсім так. Опір допомагає прихильникам і агентам змін вивчити аргументи опонентів, визначити ризики, виявити слабкі сторони проекту змін, проаналізувати наявні альтернативи, оцінити співвідношення «вигід і витрат», а отже й внести необхідні корективи в систему управління змінами для забезпечення їх дієвості» [130, с. 124].

Підтримує дану теорію і науковець Т.О. Нікітченко зазначаючи: «опір не завжди несе в собі негативні явища в процесі реалізації змін. У разі виявлення такого явища, керівництву необхідно розглядати опір змінам як засіб зворотного зв'язку....» [233, с. 451- 452].

Колектив вчених І.Л. Петрова, В.І. Поліщук, В.П. Печенізький зазначають «...і хоча організаційний опір у випадках проведення змін неминучий, він, проте не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Це одне з природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більше ефективного керування змінами» [278, с. 25].

Виходячи із наведеного, опір стратегічним змінам слід сприймати як ознаку небайдужості персоналу, як можливості для запобігання суб'єктивних помилок менеджменту, а відсутність опору є ситуацією, існування якої у сучасній організації є неможливим, а якщо така виникає – це є ознакою значних кадрових та управлінських проблем.

Розуміння опору стратегічним змінам потребує вивчення причин його виникнення. Аналіз наукової літератури показав, що причини виникнення опору змінам науковцями трактуються по-різному, виокремлюються на різних рівнях виникнення опору та у різних царинах прояву даного явища, а тому потребують детального аналізу та систематизації для виявлення ключових причин опору.

Одним із перших класифікацію причин опору змінам на підприємстві запропонував Дж.П. Коттер [113, 189] який виділяє причини опору на рівні особистості (індивідуальні) та групи (організаційні).

Причини опору на рівні особистості: вузьковласницький інтерес; нерозуміння і брак довіри; низька терпимість змін; різна оцінка ситуації.

У колективі також виділяють: тиск з боку колег; втома від змін; попередній невдалий досвід проведення змін.

Такий підхід до поділу причин опору змінам підтримується значним колом науковців [19, 22, 188, 218, 220, 235, 258, 271] та являється базовим для розвитку сучасних напрямків наукових досліджень у даній галузі.

Науковці Н.С. Шлапак, І.І. Губицька зазначають, що «в теорії організаційної поведінки виділяють індивідуальні та організаційні джерела опору. Індивідуальні джерела опору змінам закладені в особистісних характеристиках людини, таких як сприйняття, потреби і риси характеру. Що стосується організаційних джерел опору, то цей фактор пояснюється консервативністю організацій по природі. Вони активно чинять опір змінам

Організаційний опір має три різновиди: опір передачі повноважень; інертність складних організаційних систем; опір змінам, які нав'язані консультантами ззовні.

Індивідуальний опір зазвичай виражається: в невідповідність кваліфікації співробітників новим вимогам; в страхах перед новим і невідомим; в страху втрати робочого місця; в страху втратити звичні соціальні контакти» [235, с. 104].

Є.Л. Гринь, С.В. Степаненко, вважаючи що опір змінам є потенційним джерелом ризиків, розробляючи підходи до недопущення виникнення опору, виділяють причини опору відповідно до рівнів опору: індивідуального (психологічні, економічні, соціальні, організаційно-комунікаційні, компетентнісні), групового (соціальні, організаційно-комунікаційні) та організаційного (організаційно-комунікаційні) [220, с. 52].

Окремо проведене наукове дослідження вченого Є.Л. Гринь [218, с. 249-250] визначає причини опору змінам виходячи із чинників, та поділяє їх на організаційні, управлінські, ресурсні, соціально-психологічні, мотиваційні.

Організаційні - корпоративна культура і історія компанії; відсутність позитивного клімату для змін; звички і інерція, що склалися на підприємстві; організаційна рутинна; складність перетворення організаційних структур; взаємозалежність організаційних підсистем.

Управлінські - брак професійних навичок, умінь або досвіду управління змінами; некоректне розуміння потреб підприємства в змінах і бачення майбутнього; певний скептицизм; брак часу на рішення стратегічних питань; складність подальшої передбачуваності розвитку підприємства.

Ресурсні причини - загроза встановленому поділу влади (ресурсів) і контролю; збільшення кола виконуваних завдань, додаткова робота, зменшення ресурсів; загроза існуючим впливовим коаліціям всередині підприємства; брак ресурсів на впровадження змін

Соціально-психологічні - комфортність поточного стану і боязнь невідомості, необхідність ламати звички; особиста неприязнь до ініціаторів і учасників проекту; культурні та поведінкові фільтри в сприйнятті змін; поява відчуття втрат (ресурсів, влади, звичних методів роботи); невідповідність цінностей працівника корпоративній системі цінностей; вплив колективу,

референтних груп або лідерів; незгода з обраним напрямом змін і способом їх реалізації.

Мотиваційні - відсутність зацікавленості персоналу в змінах; недостатнє інформування персоналу про необхідність перетворень; неефективна система мотивації персоналу до проведення змін [218, с. 249-250].

Т.З. Гвініашвілі виокремлює причини опору змінам за трьома рівнями: індивідуальний, груповий і системний.

Індивідуальний рівень включає: інертність, невпевненість у собі, слабка переносимість змін, страх перед негативними наслідками, низька мотивація, протиріччя власних і організаційних інтересів, демографічні характеристики персоналу.

Груповий рівень: втома від змін, попередні невдалі зміни, групові норми та вплив авторитету колег, загроза втрати влади, прагнення зберегти стабільність і протидіяти будь-яким змінам, страх втрати взаємодію з колегами, групове мислення і посилення причетності.

Системний рівень: корпоративна культура та історія організації, нестача професійних навиків, складність перетворення організаційних структур, взаємозалежність організаційних підсистем, складність подальшої передбачуваності розвитку організації [258, с. 44].

Аналогічний до попередньо наведеного, рівневий поділ причин опору змінам, пропонує використовувати вчена О.В. Ключникова, але надає інший склад причин опору на кожному рівні змін:

- індивідуальний рівень: психологічні чинники; економічні чинники; соціальні фактори; відношення з керівництвом; соціально-демографічні характеристики персоналу; не замученість до перетворень осіб, яких стосуються зміни; недостатність інформації та ін.

- груповий рівень: порушення усталених взаємин між співробітниками; небажання змінюватися всередині колективу; ефект інерції, групове мислення; групова взаємодія; авторитет; втрата влади; ломка соціальних підвалин та ін.

- системний рівень: інертність складних організаційних структур взаємозалежність підсистем; сформовані соціальні норми; неготовність колективу до змін; потреба в гарантіях; невдалий минулий досвід впровадження змін; організаційна структура управління; організаційні комунікації; організаційна культура; неефективне керівництво [237, с. 16].

Науковці Ю.В. Буркович, Х.С. Передало зазначають, що «..існує низка причин появи опору. Перш за все, працівники зацікавлені лише у своїх інтересах і, в більшості випадків, не звертають уваги на загально корпоративні цілі. Без будь-яких змін робота є буденною та зручною, адже заснована на певному автоматизмі. Люди бояться втратити роботу через те, що не в змозі будуть виконувати нові завдання, які потребуватимуть підвищення кваліфікації, навчання та зміну стереотипів мислення. Також причинами опору можуть бути недовіра до керівників, які запроваджують інновації, та недостатня кількість інформації для того, щоб переконати їх у необхідності запровадження тої чи іншої інновації» [247, с. 56]. Отже, виокремлення причин опору даними науковцями відбувається на індивідуальному рівні та на організаційному (системному).

Науковець І.І. Сташкевич зазначає, що «опір організаційним змінам може бути зумовлений як недостатньою поінформованістю персоналу про сутність змін й особливості характеру членів колективу, так і об'єктивною невиконаністю змін для персоналу» [225, с. 103]. У іншій своїй праці [259], присвяченій соціальним аспектам вивчення опору організаційним змінам, вчений виділяє такі групи причин опору:

1. Психологічні (особистісні якості людини: консерватизм, невпевненість і т.д.; негативний досвід щодо впровадження змін; процес, що пов'язаний з віком людини (з віком зміни сприймаються більш складно).

2. Соціальні (оточення та групові норми; наявність формальних та неформальних комунікацій; соціальний статус та роль; субкультура та контркультура (культура окремих груп).

3. Організаційні (організація процесу змін: не інформування персоналу завчасно про зміни; відсутність інтересу в керівництва та недостатня підтримка топ-менеджментом; з періоду оголошення організаційних змін проходить тривалий час (9-12 місяців), але ще не сформовано нову стратегію; проголошується нова поведінка, але керівництво не поспішає змінюватися, не стимулює зміни у поведінці персоналу; організація вже починала процес змін у минулому, але не завершила їх ефективно; відсутність відповідальної особи (переважно лідера), що має контролювати процес змін; організація нової роботи на підприємстві, зміна умов праці: переїзд до іншого міста; переведення в інший відділ; модернізація або комп'ютеризація робочих місць і т.д.).

4. Професійні (зміна професійних обов'язків робітників: робітник не розуміє, що треба робити по-новому і як; робітника влаштовує його робоче місце; робітники хвилюються, що не зможуть опанувати нові обов'язки).

5. Економічні (зміна оплати праці; відсутність чи недостатність фінансування змін; зміна системи розподілу ресурсів за підрозділами чи проектами).

Виникнення кожної з перерахованих причин перш за все зумовлено неготовністю персоналу до змін, що може проявлятися як на індивідуальному, так і на груповому рівнях [259, с. 252-253].

Аналогічні причини опору змінам виокремлює науковець Р.Г. Бухбиндер [279].

Таким чином, у даних наукових працях автори виокремлюють групи причин опору змінам, визнаючи їх універсальними як для групового, так і для індивідуального рівня опору. Тобто, спостерігається спроба уніфікувати причини опору змінам.

Науковці Ф. Лютенс [273], Ю.І. Ларіонов, Н.Б. Ларіонова [263] у сучасних компаніях визначають такі основні причини опору персоналу:

– інновація не обов'язково передбачає вигоду для персоналу, вона завжди здійснюється на користь бізнесу, організації;

- до впровадження змін готові не всі співробітники, оскільки використання нової технології потребує нових знань і навичок;
- лінійні менеджери для своєї зручності діють з максимальною свободою, незалежною від контролю «зверху», а впровадження інновацій в управлінні обмежує перше і посилює друге;
- підозри і недовіру в співробітників викликають зміни, ініційовані власниками компанії;
- розкраданню й іншим способам особистого збагачення співробітників може загрозувати введення управлінських змін;
- негативний досвід упровадження нововведень у компаніях при-зводить до того, що співробітники відмовляються приймати нові умови змін [263, с. 196].

Узагальнення праць Дж. Коттера [113] та Р. Хеллера [242] дозволило визначити причини виникнення опору змінам таким чином: економічні як страх зниження рівня доходів та позбавлення пільг, соціальні як відмова адаптації до змін, психологічні як почуття невизначеності та бажання уникнути невдачі і труднощі, особисті як інертність, усвідомлення власної некомпетентності, загроза втрати влади, емоційні як природні та властиві людині через низьку залученість до проекту змін, логічні як сумніви щодо доцільності та відсутність часу на адаптацію.

І.Л. Петрова виділяє три основні причини опору: невизначеність, відчуття втрат і переконання, що зміни не є необхідними [278, с. 25-26; 274, с. 650]. Поняття невизначеності не має потреби в поясненнях. Людина може підвищено реагувати на зміни просто тому, що він або вона не знає, які будуть їхні наслідки. Коли людина підозрює загрозу своєї захищеності, вона реагує свідомо або несвідомо, виражаючи своє негативне відношення до змін або проявляє дисфункціональне поведіння в період здійснення змін. Другою причиною опору є відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат, тобто меншого ступеня задоволення якої-небудь потреби. Третя причина опору - це переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Люди

можуть думати, що плановані зміни не вирішать проблем, а лише помножать їхнє число.

Американськими фахівцями [275] запропоновано систематизацію причин опору, що дозволяє в першому наближенні з'ясувати, які групи та особистості будуть виявляти опір *стратегічним змінам*, і виявляти причини цього опору, такі як:

- егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди виявляють опір реалізації стратегії на рівні організації;
- неправильне розуміння цілей стратегії зазвичай виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідків здійснення стратегії;
- різна оцінка наслідків здійснення стратегії пов'язана з неоднозначним сприйняттям стратегічних цілей і планів;
- низька терпимість до реалізації стратегії властива деяким людям через побоювання, що вони не зможуть навчитися необхідним новим навичкам на новій роботі [39, с. 152; 230, с. 92-93; 275].

Т.О. Нікітченко вважає, що, всі причини опору змінам можна об'єднати в декілька груп: егоїстичні інтереси працівників; недостатня поінформованість про систему змін, що впроваджуються та їх наслідків; консерватизм; занижена самооцінка; скептицизм [233, с. 452].

Н.М. Кобзева [234, с. 302] виділяє такі групи причин змін: соціально-психологічні; ресурсні; мотиваційні; управлінські; організаційні.

С.С. Фролов [276] виділяє технічні, політичні та культурологічні причини опору змінам.

Технічні причини пов'язані з дією так званих технічних умов організації, які представляють собою способи з'єднання людських і технічних ресурсів в організації.

Політичні причини опору змінам пов'язані з перерозподілом влади при структурних і культурологічних зміни в організації. У разі значних структурних змін перед керівниками раз-особистих рівнів завжди стоїть питання: хто і якою

мірою буде притягнутий до прийняття управлінських рішень в новій ситуації. Від відповіді на це питання залежить ставлення керівників до інновацій.

Культурологічні причини опору змінам пов'язані зі зміною ціннісних орієнтацій і соціальних норм, що діють в організації [276].

Науковець К.А. Пріб, зазначає, що «виникнення опору змінам в організації здебільшого стає наслідком двох ключових причин. По-перше, формується як реакція людей на оцінювану ними недосконалість, безперспективність та неефективність очікуваної зміни. У цьому разі причина опору криється у самій зміні. По-друге, виникає як результат заперечення людьми необхідності трансформації тих чи інших сторін життєдіяльності, неусвідомлення ймовірних переваг, яких можна досягти у результаті змін, небажання брати на себе додаткову відповідальність, обов'язки чи роботу, а також побоювання втрат і т.ін. Тому вивчати природу та механізми опору змінам потрібно, виходячи з такої біполярності» [229, с. 35].

Дослідженнями даного вченого встановлено, що до основних причин виникнення опору змінам в організаціях доцільно віднести:

1) звичку до існуючого способу діяльності, яка забезпечувала доволі комфортне становище працівника і сприяла роботі «за інерцією», не вимагаючи додаткових зусиль чи витрат часу. Острах втратити цей комфорт й обумовлює опір;

2) побоювання непередбачуваності подій, що призводить до виникнення тривоги та, як наслідок, формує опір для досягнення відчуття безпеки;

3) особистий інтерес працівника у запобіганні змінам з метою недопущення втрати власних матеріальних чи інших переваг, авторитету в соціальній групі тощо;

4) особиста незацікавленість працівника у змінах, якщо вони не привносять жодних позитивних аспектів у його функціонування;

5) загроза втрати соціальних зв'язків і комунікацій, що сформовані на робочому місці, неприйнятної трансформації корпоративної культури;

б) невірне розуміння сутності та оцінювання наслідків змін;

- 7) нестача ресурсів, у т.ч. часу, для реалізації змін;
- 8) низький рівень поінформованості працівників, що унеможлиблює адекватну оцінку суті та наслідків змін;
- 9) недовіру працівників керівникам та провідникам змін;
- 10) стомленість від процесу змін;
- 11) негативний досвід попередніх змін і т.ін. [229, с. 37].

Таким чином, проведені спроби систематизації підходів до виявлення причин опору змінам дозволили встановити наявність двох принципових аспектів до поділу причин груп:

1) виокремлення причин опору змінам, виходячи від складу носіїв опору змін: індивіди, групи, організація [113, 148, 188, 189, 218, 220, 235, 237, 247, 258, 277];

2) виокремлення причин опору змінам, виходячи із ситуаційних проявів опору змінам та факторів, які їх визначають [229, 230, 233, 234, 242, 263, 273, 274, 275, 276, 278, 279].

Узагальнивши систематизацію підходів науковців до причин опору змінам можна констатувати відсутність єдиного підходу як до визначення груп та рівнів виникнення причин опору змінам, так і до їх складу. У більшості випадків, виділення причин опору змінам є хаотичним та не має наукового обґрунтування, що призводить до віднесення подібних причин опору змінам до різних груп, а також до неінформативного «подрібнення» причин опору змінам, що спотворює загальну «картину» опору змінам та не дає можливостей для напрацювання адекватних методів його усунення та подолання. Причинами такого стану є емпіричний характер досліджень, відсутність практик застосування комплексного і системного підходу до виявлення причин опору змінам.

Перш ніж визначити перелік причин опору стратегічним змінам, доцільно сформулювати теоретичний базис їх розуміння. Ми вважаємо, що *під причинами опору стратегічним змінам* варто розуміти фактори, спонукаючі мотиви, які «запускають» у носіїв стратегічних змін механізм опору та виникають як

результат суб'єктивно-об'єктивної оцінки стратегічних змін. Механізм виникнення опору стратегічним змінам на підприємстві проілюстровано на рис. 1.10, де видно, що причини опору стратегічним змінам можна ідентифікувати на стадії здійснення суб'єктивно-об'єктивної оцінки носієм сутності (змісту) стратегічних змін та їх впливу на його діяльність.



Рис. 1.10. Механізм виникнення опору стратегічним змінам на підприємстві

Джерело: складено автором

Здійснена аналітична оцінка підходів науковців [16, 111, 189, 188, 218, 220, 229, 230, 233, 234, 235, 237, 242, 247, 258, 263, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279] до визначення переліку причин опору змінам та їх видових проявів дозволила виконати авторське упорядкування причин опору стратегічним змінам. Розроблена класифікація причин опору стратегічним змінам передбачає виокремлення наступних ознак:

1. За складом носіїв:

- індивідуальні причини опору стратегічним змінам – виникають на психічному, психологічному рівні, спираються на суб'єктивну оцінку стратегічних змін, хоч об'єктивна оцінка стратегічних змін їм теж не є чужою. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: природний прояв різних психологічних установок щодо раціональності; вік; скептицизм; досвід роботи

за усталеними механізмами та схемами, які руйнує впровадження змін; страхи щодо зміни соціального оточення; страх втрати роботи; інертність; консерватизм; егоїзм; втрата влади; сформовані ключові компетенції та негативний досвід впровадження змін.

- колективні (групові) причини опору стратегічним змінам – виникають у 2-х та більше людей, спираються на суб'єктивно-об'єктивну оцінку ситуації стратегічних змін які стосуються формальних зв'язків у групі, а також цінностей, поглядів та зазіхань які є причинами існування групи. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: групові норми; влада та авторитет лідера групи; невдалий досвід змін; комунікаційні помилки; страх втрати неформальних зв'язків в групі; компетентнісні переконання; гендерна та вікова структура групи; конфлікти всередині групи; аутсайдерські дії, спрямовані проти змін; втрата матеріальних вигід; підбурювання одного з членів групи; відсутність перспектив для групи.

- системні причини опору стратегічним змінам – виникають у сукупності носіїв опору стратегічним змінам які представлені всім колективом підприємства та об'єднані єдиною місією, стратегічними, тактичними та операційними цілями. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: брак інформації; низька ефективність комунікацій всередині організації; організаційна культура; застаріла організаційна структура та негнучкість організаційного дизайну; слабе лідерство, низький авторитет влади; значна кількість змін які реалізуються одночасно; неефективна мотивація змін; загроза втрати прибутків; відсутність ключових компетенцій; обмеження в часі; конфлікти всередині системи.

- ринкові – виникають внаслідок залежності підприємства як відкритої системи від зовнішнього середовища та є наслідками неефективних комунікацій із зовнішніми агентами змін. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: рокировка конкурентних сил в галузі внаслідок змін даного підприємства; цінові війни; змови конкурентів; неефективний менеджмент підприємства.

2. За підходом до дослідження [218, с. 248-249; 234, с. 300]:

- психологічні причини опору включають сукупність психологічних реакцій людей на стрес і майбутні зміни; стратегії індивідуального опору.

- поведінкові причини включають наявний динамізм опору; попередній досвід та усталену модель поведінки в умовах опору змінам; традиції та норми поведінки які панують в межах діючої організаційної культури.

- управлінські причини опору включають властивість системи «гальмувати» стратегічні зміни, відповідь на стратегічні перетворення та зміни організаційного дизайну; ефективність діагностики, планування та управління опором персоналу змінам в організації; авторитет лідера та типи лідерства в організації.

3. За формою прояву:

- декларовані (відкриті) причини опору стратегічним змінам (відомі керівництву та всім оточуючим);

- приховані (латентні) причини опору стратегічним змінам (про їх існування не довідуються, але коли вони викриваються, їх наслідки є масштабними).

4. За функціональними арعалами виникнення на підприємстві:

- техніко-технологічні причини опору стратегічним змінам – обумовлені існуючими на підприємстві формами з'єднання людських і технічних ресурсів, станом виробничих засобів, пануючими технологіями виготовлення продукції та технологіями здійснення операцій;

- операційні причини опору стратегічним змінам – обумовлені функціонуванням підприємства як операційної системи, пов'язані із небажанням зміни усталених операцій на підприємстві, із браком ресурсів (в т.ч. і часу);

- фінансово-економічні причини опору – пов'язані із необхідністю перерозподілу фінансових ресурсів, зменшенням доходів та рівня фінансування окремих проектів та програм, зниженням вигід внутрішніх стейкхолдерів від фінансової участі у підприємстві;

- соціально-культурологічні причини опору – пов'язані із існуванням підприємства як соціальної системи та включають: страх втрати соціальних зав'язків і комунікацій; звичку до існуючого способу діяльності; зміна професійних обов'язків робітників; негативний досвід впровадження змін; пануючу корпоративну культуру;

- управлінські причини опору – страх втрати влади певними владними структурами в організації; тип лідерства; ефективність мотивації змін; відсутність чіткої стратегії змін; брак інформації про зміни та технології їх впровадження.

Графічно класифікацію опору стратегічним змінам у авторській інтерпретації наведено на рис. 1.11.

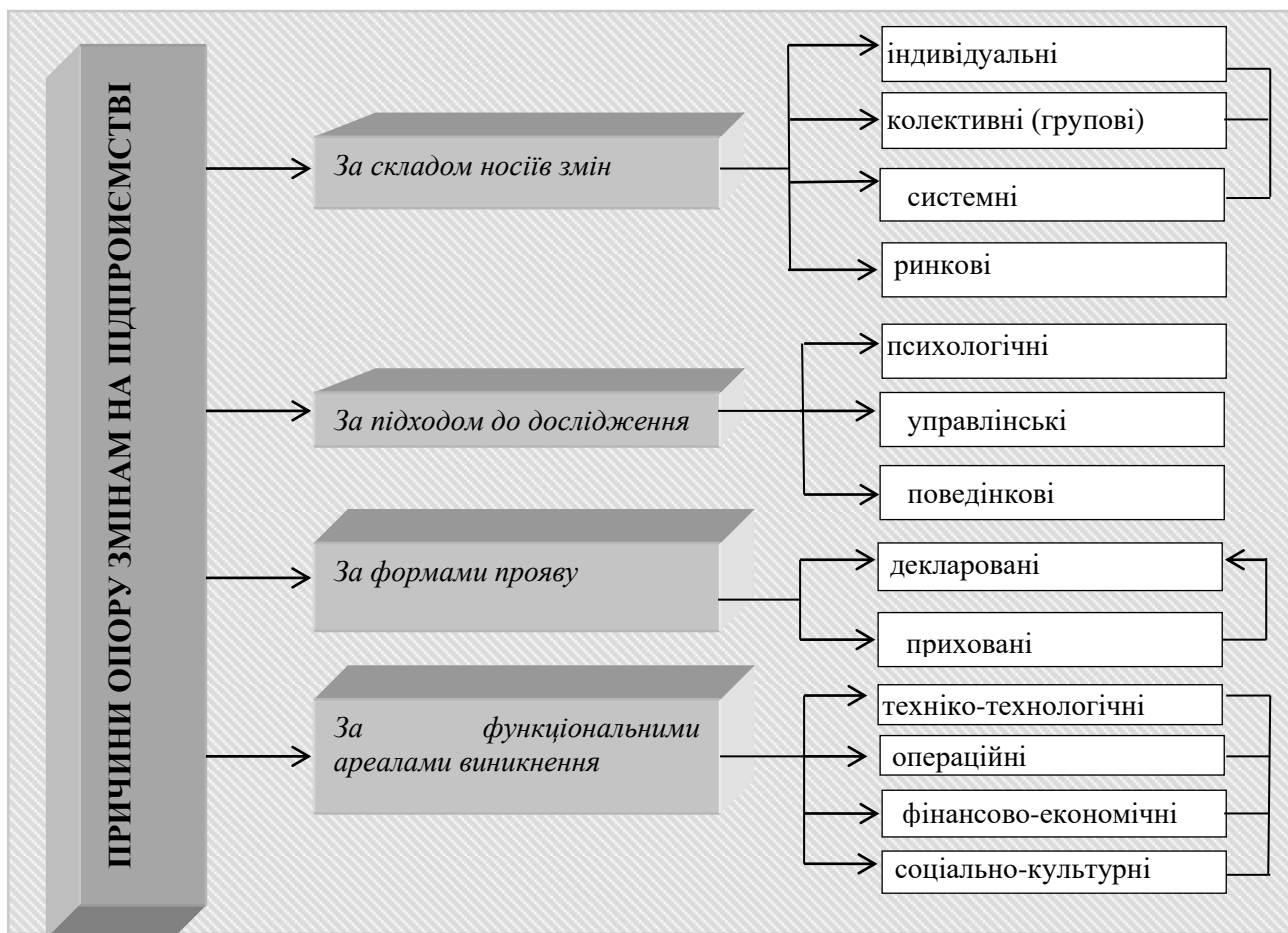


Рис. 1.11. Класифікація причин опору стратегічним змінам на підприємствах

Джерело: упорядковано автором на основі [16, 111, 189, 188, 218, 220, 229, 230, 233, 234, 235, 237, 242, 247, 258, 263, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279]

На рис. 1.11 прослідковується взаємообумовленість індивідуальних, колективних та системних причин опору стратегічним змінам, а також здійснено припущення про те, що приховані (латентні) причини опору переходять у декларовані, відкриті причини опору змінам.

Різноманітні причини опору стратегічним змінам на підприємстві обумовлюють його видові прояви, які для цілей подолання опору та управління стратегічними змінами мають бути ідентифіковані [271, с. 99-101].

Класифікація видів опору змінам, які виділяють сучасні науковці [18, 130, 188, 218, 234, 236, 237, 249, 256, 252] узагальнена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація видів опору змінам

ІБП автора	Тип опору	Доповнено
1	2	3
Д. Уілмаз та Г. Кілікоглу [241]	Сліпий, політичний, ідеалогічний	Не виокремлено
Л.А. Янковська [18, с. 8]	Сліпий, політичний, ідеалогічний, егоцентричний	Не виокремлено
К.А. Пріб [130, с. 124]	Явний чи прихований, активний чи пасивний	За формами
Є.Л. Грінь [218, с. 248-249, 220 с. 52]	Відкритий, латентний Сильний; відчутний; незначний Системний; груповий; індивідуальний Психологічний, логічний Ситуаційний, тривалий	За формами прояву За силою впливу За рівнем виникнення За сферою виникнення За тривалістю існування
Н.М. Кобзева [234, с. 301], Е.В. Ключникова [237, с. 13-14]	Латентний (пасивний), відкритий (активний) Незначний, відчутний, сильний індивідуальний, груповий, системний Логічний (інструментальний), психологічний (емоційний) Тривалий (хронічний), ситуаційний	За формою прояву За силою впливу За рівнем виникнення За сферою виникнення За тривалістю існування
А.Н. Еленберг [236, с. 188]	Активний, пасивний Особистісний (індивідуальний), логічний, психологічний, соціологічний, груповий, організаційний (груповий, колективний) Технічний, політичний, культурологічний	За формою прояву За рівнями прояву За характером джерела опору

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Ю.В. Буркович, Х.С. Передало [247, с. 56]	Активний, пасивний Опір серед керівників, опір серед спеціалістів, опір серед службовців, опір серед робітників Відкритий опір, прихований (латентний) Індивідуальний, груповий, загальний	За формою вираження За кадровим розмежуванням За формою прояву За кількістю учасників
І. Ансофф [188], Л.М. Карамушка, О.С. Толков [249, с. 37], Ю.В. Матюшенко [252]	Латентний (прихований, пасивний), відкритий (явний, активний) Незначний, відчутний або сильний Індивідуальний, груповий, системний Короткостроковий, довгостроковий	За формою прояву За силою впливу За рівнем виникнення За тривалістю існування

Джерело: складено автором на основі [18, 130, 188, 218, 234, 236, 237, 241, 247, 249, 252]

Узагальнивши всі існуючі класифікаційні підходи до видових проявів опору змінам (табл. 1.4) автором пропонується виокремлювати наступні ознаки класифікації опору стратегічним змінам.

1. За рівнем виникнення:

- індивідуальний опір змінам – опір змінам окремого працівника;
- груповий (колективний) опір змінам – опір окремої групи працівників, колективу людей;
- системний опір стратегічним змінам – опір всієї організації;
- ринковий – опір учасників ринку чи певної стратегічної групи.

2. За формами прояву:

- відкритий – відомий всім суб'єктам стратегічних змін та системі менеджменту, опір що не приховується, а декларується носіями;
- прихований – опір стратегічним змінам, який не демонструється системі менеджменту, але за певними ознаками може бути ідентифікованим командою змін та лідером змін на ранніх етапах – зниження ефективності виконання завдань, відсутність ініціативи, ігнорування стратегічних можливостей тощо. Діагностика на ранніх стадіях можлива тільки спеціальними методами. З часом або затухає, або переходить у відкритий опір.

3. За інтенсивністю прояву:

- активний опір стратегічним змінам – має демонстративний прояв, декларується з елементами пропаганди, носить форму вчинків, спрямованих на затримку чи протидію змінам, їх дискредитацію.

- пасивний опір стратегічним змінам – активно не демонструється (хоч може декларуватися у вигляді констатації), пов'язаний із відсутністю ініціативи та підтримки ключових компетенцій.

4. За силою впливу на стратегічні зміни:

- незначний опір – відсутнє кардинальне корегування стратегічних змін, але впливає на час провадження (виникнення лагу змін);

- відчутний опір – припускає корегування стратегічних змін та тривалий лаг змін;

- сильний опір – може мати наслідком відміну стратегічних змін та повернення до початкового стану об'єкту змін.

5. За наслідками опору для системи управління стратегічними змінами:

- «легкі удари» - незначні корективи механізму впровадження стратегічних змін;

- «критичний стан» – значні корективи механізму впровадження стратегічних змін які потребують додаткових витрат ресурсів;

- «важкий стан» - масштабні корективи механізму впровадження стратегічних змін які потребують значних витрат ресурсів та збільшення інвестицій;

- «руйнування» – перебудова всієї системи управління стратегічними змінами, анулювання стратегічних змін.

6. За сферою виникнення:

- психологічний - виникає внаслідок страху перед невідомістю, небажання змінювати щось у своїй трудовій діяльності;

- логічний - заснований на раціональних доказах недоцільності стратегічних змін.

7. За тривалістю існування:

- ситуаційний – реакція опору в конкретній ситуації як наслідок «ситуація змін-реакція неприйняття», корегування ситуації чи ставлення до неї його анулює;

- тривалий (хронічний) – носії стратегічних змін за будь-яких умов та переконань не бажають працювати в умовах стратегічних змін;

- циклічний – реакція опору виникає декілька разів при зміні параметра впровадження, при цьому опір повторюється доти, доки не буде виконано стратегічну зміну та досягнуто її мету [270].

Ідентифікація існуючої на підприємстві форми опору стратегічним змінам повинна відбуватися із дотриманням певних умов:

- мають бути ідентифіковані всі види опору стратегічним змінам на всіх рівнях їх виникнення;

- всі види опору мають сприйматися як рівнозначні по своїй важливості ситуації системи управління стратегічними змінами;

- форми опору є динамічними, тобто одна форма опору може переходити в іншу із плином часу та під дією сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників;

- будь-яка форма опору має сприйматися не як загроза стратегічним змінам, а як можливість для удосконалення стратегічних змін та попередження помилок.

Будь-яка ситуація стратегічних змін та виникнення опору стратегічним змінам на підприємстві має синергетичний прояв, рівень якого залежить від корпоративної культури підприємства та рівня її лояльності до системи управління стратегічними змінами. Подолання опору стратегічним змінам можливе тільки в умовах сприятливої корпоративної культури.

Для визначення зв'язку корпоративної культури та системи управління стратегічними змінами, в т.ч. її інтегрованої складової – опору стратегічним змінам, при дослідженні корпоративної культури буде прийнято як визначальні постулати класичної теорії менеджменту, теорії систем та теорії стратегічного управління, що дозволить забезпечити розуміння даного явища у якості базису імплементації змін.

Науковець І.С. Семененко зазначає «...у наукових публікаціях поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура» часто вживаються як синоніми. Даний підхід базується на класичній теорії менеджменту, в якій терміном «організація» позначаються, насамперед, ділові організації, у тому числі корпорації. Відповідно у сфері бізнесу організаційну культуру часто називають корпоративною. У зарубіжній літературі подібне трактування зустрічається в роботах Р. Акоффа, Т. Діла, А. Кеннеді, Дж. Коттера та інших фахівців. При цьому культура розглядається як інструмент мотиваційної мобілізації персоналу в корпораціях-спільнотах на реалізацію заявлених цінностей (корпоративна філософія), які задають орієнтири поведінки та дії» [310, с. 240]. Ми поділяємо наведений підхід та у даному дослідженні терміни «організаційна культура», «культура організації», «фірмова культура» та «корпоративна культура» будемо вважати синонімічними, а для визначення сутності даного явища будемо застосовувати термін «корпоративна культура» як визначальний.

Теоретична база розуміння сутності корпоративної культури у фокусі управління стратегічними змінами потребує узагальнення існуючих теоретичних підходів до трактування даного терміну (додаток В).

Проведене теоретичне узагальнення трактування вченими сутності терміну «корпоративна культура» дозволило визначити наступні підходи до її розуміння:

- як набору унікальних характеристик які вирізняють одне підприємство з-поміж інших підприємств на ринку (*підходу унікальності*) [210, с. 115; 286, с. 10; 291, с. 28; 314; 315, с. 12; 321; 322]. В межах даного підходу вчений Л. Куликов дає таке визначення корпоративної культури: «це багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації [322]», яке будемо вважати в межах даного підходу визначальним;

- як сукупності інструментів, які її формують (*інструментального підходу*) [120, с. 258; 226, с. 11; 295, с. 71; 296, с. 131; 297, с. 69-70; 299, с. 257; 301, с. 92; 304, с. 171; 317; 319; 320; 324, с. 333]. Сутність даного підходу, на нашу думку, найбільшою мірою відбиває визначення корпоративної культури, надане вченими В. Степановою, О.В. Тужилкіною «це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю працівників» [304, с. 171];

- як сукупність ознак, які визначають поведінку персоналу підприємства в процесі здійснення його діяльності (*поведінкового підходу*) [298, с. 90; 330; 331, с. 20; 314; 318]. Найбільш достовірно, на наш погляд, в межах даного підходу сутність корпоративної культури підприємства відбиває визначення, надане Е. Шейном «це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації» [318];

- як складова менеджменту (т.зв. «менеджерський» підхід) [290; 329]. Сутність даного підходу до визначення корпоративної культури відбивається у визначенні, наданому колективом авторів під головуванням А.Е. Воронкової: «це сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, яка дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів, коли конкуренція загострюється, і отримати максимальний прибуток [329]».

Актуалізація корпоративної культури у системі управління стратегічними змінами пов'язана із наступними немаловажними аспектами, які визначають розуміння корпоративної культури у фокусі стратегічних змін:

1) успіх провадження стратегічних змін на підприємстві залежить не стільки від дії зовнішніх чинників змін та ресурсної складової внутрішнього потенціалу змін підприємства, а, насамперед, від людського фактору змін, який

просочується у всі складові та рині системи управління стратегічними змінами, створюючи їх базисний каркас;

2) в процесі стратегічних змін організація розглядається як відкрита система, основу якої складають цінності людей (персонал та споживачі кінцевої продукції);

3) концепція безупинного розвитку чи усунення процесів стагнації вимагають від системи менеджменту підприємства акцентів на соціальних чинниках організаційного дизайну підприємства, які визначають успіх стратегічних змін та досягнення їх цілей;

4) ринкова орієнтація підприємств та впровадження стратегічних змін вимагають від підприємства застосування стратегічних інструментів управління всіма тактичними та функціональними складовими;

5) в ході впровадження стратегічних змін акценти системи менеджменту змін зміщуються із матеріальних чинників на нематеріальні, а саме підприємство сприймається як соціально-культурна система, від якої залежить сприйняття змін та їх організаційно-економічний супровід;

6) вплив опору на успіх провадження стратегічних змін в організації залежить від його прийнятності в тій чи іншій корпоративній культурі;

7) генерація, розробка та реалізація стратегічних змін залежать від рівня саморозвитку суб'єктів змін, формування і поширення ключових компетенцій, самоменеджменту та використання нормативно-ціннісного, системного та ситуаційного підходів в управлінні стратегічними змінами.

Зазначені аспекти формування управління стратегічними змінами доводять єдність та рівнозначність як організаційних та ринкових механізмів провадження змін, так і ціннісних орієнтирів та настановок носіїв людського фактору, задіяних у процесі змін, які визначаються корпоративною культурою.

Місце корпоративної культури в системі управління стратегічними змінами наведено на рис. 1.12.

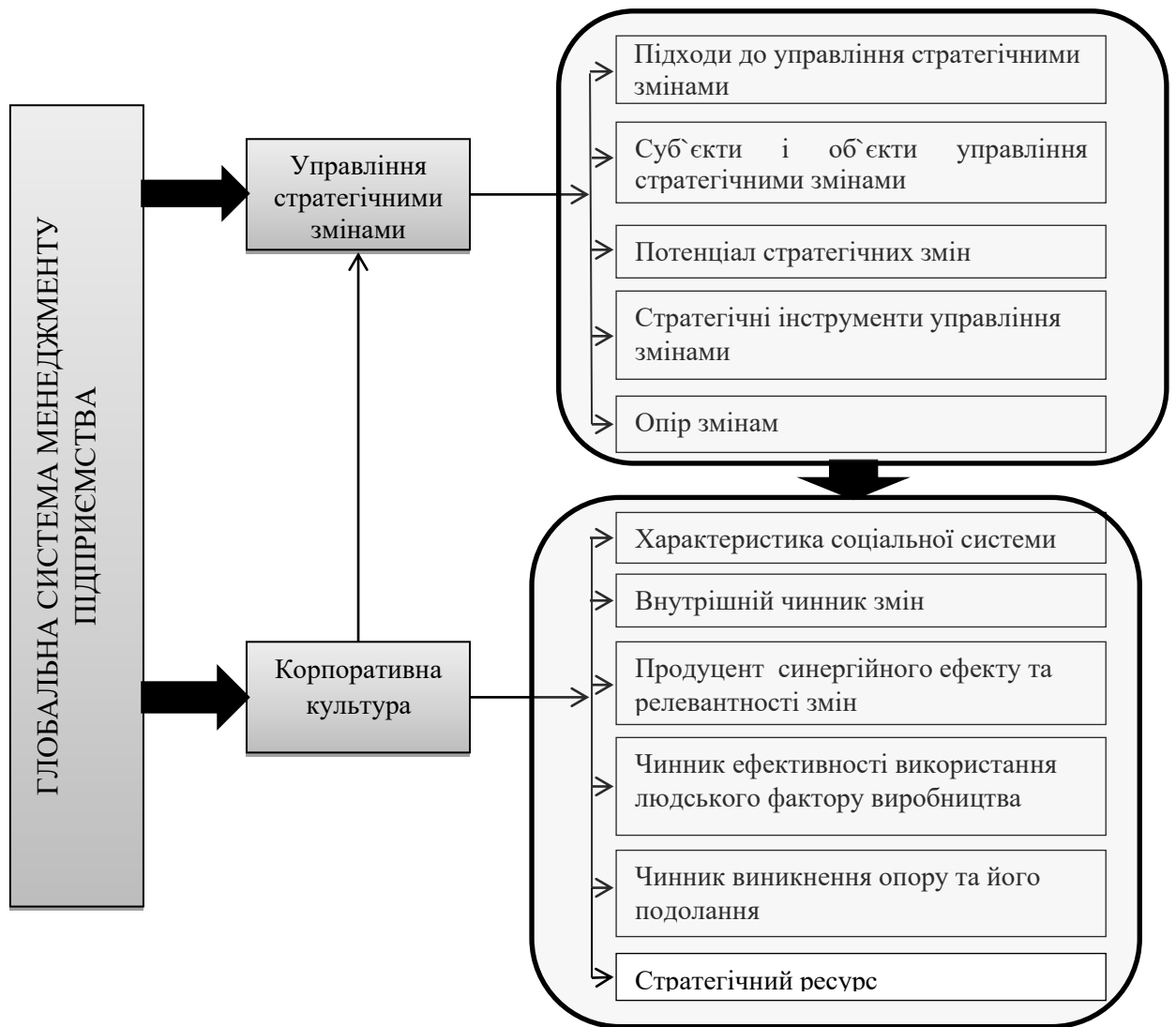


Рис. 1.12. Місце корпоративної культури в управлінні стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором

Дані рис. 1.12 доводять наявність зв'язку між корпоративною культурою та управлінням стратегічними змінами, який проявляється у впливі корпоративної культури на систему управління стратегічними змінами підприємства. З даним станом речей погоджуються сучасні науковці. Кандидат економічних наук М.І. Чепелюк зазначає, що «рушійною силою реалізації змін виступає корпоративна культура, яка об'єднує підприємство і персонал єдиною філософією, місією, стратегією розвитку, принципами, цінностями, традиціями, створює репутацію в діловому світі, загалом формує власний образ організації,

що відрізняє її від інших [120, с. 258]». Науковець О.Ю. Красовська пише «..за А. Смітом в економіці існує невидимий механізм, що ефективно нею керує, а корпоративна культура – це невидима управлінська рука на підприємстві, яка визначає успішність змін [301, с. 92]». О.І. Синицька зазначає, що «у класичному розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій та управління змінами [299, с. 256]».

Отже, зв'язок ключових складових управління стратегічними змінами (підходів до управління, об'єктів та суб'єктів стратегічних змін, потенціалу стратегічних змін, стратегічних інструментів змін та опору змінам) із корпоративною культурою підприємства проявляється у наступних втіленнях останньої:

- характеристики соціальної системи – існування корпоративної культури можливе тільки в рамках соціальної системи, оскільки носієм культури є людський фактор виробництва;

- складовій внутрішнього середовища, а значить корпоративна культура може вважатися внутрішнім фактором змін;

- продуцента синергійного ефекту стратегічних змін та їх релевантності цілям, які визначені керівництвом підприємства. Для корпоративної культури підприємства у фокусі управління стратегічними змінами сприяння змінам має викликати позитивний ефект, тобто синергію змін. Опір стратегічним змінам сприймається як дисергія;

- чинника використання людського фактору виробництва (впливає на продуктивність праці, плинність кадрів, рівень абсентеїзму);

- чинника опору стратегічним змінам – корпоративна культура виступає у двоєдиній ролі: одночасно визначає причини опору змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях та напрямки його усунення;

- стратегічного ресурсу – корпоративна культура у сучасному менеджменті сприймається як стратегічний інструмент, ресурс, спрямований на

встановлення ефективних комунікацій між рівнями менеджменту та досягненням за рахунок цього стратегічних цілей організації.

Корпоративна культура підприємства виникає в момент його створення та існує у бідь-якій компанії, незалежно від її розмірів, видів діяльності, форми власності тощо. Вона має внутрішню орієнтацію, але при цьому зовнішні агенти змін та підприємства можуть фіксувати її особливості. Вона проявляється у організаційній поведінці персоналу та розвивається синхронно із еволюцією персоналу та його ставлення до місії, цілей, стратегії та інструментів її реалізації.

Враховуючи наведене вище, під *корпоративною культурою в фокусі управління стратегічними змінами* пропонується розуміти систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві під впливом місії, філософії існування та життєвого циклу організації та визначають досягнення цілей управління змінами. У даному контексті, *метою корпоративної культури* підприємства можна вважати створення сприятливих умов та формування поведінки персоналу, що сприяє реалізації стратегічних змін.

Завдання корпоративної культури в системі управління стратегічними змінами зводяться до наступного:

- створення соціально-психологічного клімату та атмосфери сприяння (лояльності) стратегічним змінам;
- забезпечення адекватної поведінки в контексті ставлення до стратегічних змін;
- мотивування персоналу до спільної та успішної діяльності в процесі стратегічних змін;
- розвиток у персоналу почуття причетності до стратегічних змін;
- створення атмосфери причетності та «занурення у стратегічні зміни»;
- підтримка індивідуальної ініціативи суб'єктів стратегічних змін;
- справедливе делегування відповідальності за зміни та їх наслідки;

- стабільність соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи носіїв, стейкхолдерів та агентів стратегічних змін;
- зміцнення корпоративної родини за рахунок успішної реалізації стратегічних змін.

Основою інтеграції корпоративної культури підприємства в систему управління стратегічними змінами є певні принципи:

- по-перше, вона повинна забезпечувати соціальний та інтелектуальний розвиток персоналу, а також забезпечувати економічний достаток;
- по-друге, корпоративна культура стосується усіх працівників, явищ та процесів, які створюють її особливу та неповторну ауру, комфортну для більшості членів організації;
- по-третє, вона повинна постійно розвиватися та удосконалюватися, бути корисною як для працівників, так і для підприємства;
- по-п'яте, корпоративна культура визначається як ненав'язлива, але повинна викликати інтерес у працівників [303, с. 1027].

Елементи корпоративної культури - це сукупність цінностей та норм.

Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі.

Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від позиції (формальної або неформальної), яку займає в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників [291, с. 30-31]

Саме цінності, які панують в компанії визначають ставлення до змін та підходи до управління стратегічними змінами, тоді як норми визначають прояв ставлення та видовий прояв опору змінам.

В умовах функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи, корпоративна культура в системі управління стратегічними змінами виконує ряд функцій, а саме:

1) інтегративну – забезпечує імплементацію робітника чи окремої їх групи у процес стратегічних змін. Дана функція культури пов'язані із існуванням феномену «занурення у стратегічні зміни» які забезпечує робітнику так званий «ефект причетності» до змін, дає йому можливість відчутти себе частиною команди змін, або навпаки – частиною течії з протистояння стратегічним змінам;

2) адаптаційну – забезпечує пристосування робітника через сукупність соціальних та організаційних (формальних і неформальних) зв'язків до умов стратегічних змін;

3) комунікативну – доведення потоків інформації щодо сутності змін та оціночних суджень про них до робітників чи їх груп за допомогою прийнятних на підприємстві форм передачі інформації та комунікаційних каналів;

4) регулятивну – формування та регулювання необхідних форм поведінки, відбраковування тих поведінкових форм, що не відповідають змісту даної культури, її цінностям та нормам. У контексті змін дана функція проявляється у позитивному підкріпленні бажаної реакції на зміни;

5) акумулювання спільної пам'яті щодо досвіду впровадження змін та подолання опору;

6) амбівалентність – одночасна підтримка декількох видів цінностей [333, с.91-94].

1.3. Генезис, концепти та конфігурація управління стратегічними змінами на підприємствах

Сучасні наукові дослідження, присвячені управлінню стратегічними змінами стосуються і еволюції теорії змін та підходів до управління змінами. Так, дана проблематика порушена у публікаціях таких науковців як

В.М. Гриньова, Ю.І. Гребнева [11], О.Г. Мельник, Р.С. Косцик [14], С.Г. Турчіна [19], А.А. Дорошук, А.А. Грациотова [30], В.І. Отенко, О.В. Гронь [53], Г.О. Швіндіна [76], О.В. Хаджинова, П.В. Буряк [71], О.Ю. Гусєва [171], Л.М. Божко [115], проте, дослідження вчених є різновекторними та висвітлюють різні етапи становлення теорії змін та управління змінами по-різному. Тому існує потреба у систематизації еволюції розвитку теорії змін та управління змінами і її конкретизація для умов розвитку теорії управління в Україні.

Метою даного дослідження виступає аналіз теоретичних підходів до розвитку управління стратегічними змінами в Україні та у світі, їх структурування і систематизація.

У світовій економічній думці дослідження теорії змін та управління стратегічними змінами є доволі ґрунтовним на відміну від досліджень українських та пострадянських теоретиків менеджменту. Пов'язане це із пануванням різних підходів до соціально-економічного та політичного устрою. Проведене нами дослідження показало на привалювання у дослідженнях українських та пострадянських науковців двох підходів до аналізу теорії змін и та управління стратегічними змінами (рис. 1.13) [184, с. 109-110].



Рис. 1.13. Сучасні підходи до еволюції теорії управління стратегічними змінами на підприємствах

Джерело: складено автором

Авторське дослідження дозволило виявити три сучасних наукових підходи до вивчення еволюції управління змінами.

Згідно першого підходу, еволюція теорії управління стратегічними змінами розкривається як складова стратегічного управління, що, на нашу думку, є цілком логічним, оскільки на початкових етапах управління змінами не виступало як самостійна галузь наукових досліджень. Прихильники даного підходу вважають, що еволюція теорії управління змінами (та її приватного випадку – управління стратегічними змінами) нерозривна із теорією стратегічного управління, а підходи до трактування змін та їх видів залежать від еволюційного етапу розвитку стратегічного управління і підходів до стратегічного планування.

Другий серед розглянутих підходів до еволюції теорії змін розкриває їх зміст та етапи через сукупність моделей управління змінами та їх генезис.

Узагальнивши третій підхід нами виявлено, що його прибічники еволюцію теорії управління змінами розглядають у двох ракурсах: підхід до еволюції адміністрування підприємством та змінами та підхід до розвитку теорій пояснення змін як складових теорій організаційного розвитку. На нашу думку, ідентифікація розвитку та змін є надто узагальненою та однобокою, оскільки ми підтримуємо постулат про наявність негативного вектору змін та змін, які призводять до де градаційних процесів.

Для українського наукового простору управління змінами є відносно новим явищем як у науковій, так і у практичній діяльності. Еволюцію підходів до управління стратегічними змінами у економічному просторі України автором узагальнено у табл. 1.5 [184, с. 110-113].

Сучасні науковці проблему управління стратегічними змінами трактують по-різному, понятійний апарат даної управлінської категорії охоплює як загальноекономічні так і суто управлінські категорії у визначенні яких відсутні єдині підходи. Тому, проблема яка розглядається потребує уточнення та систематизації з точки зору існуючих підходів до трактування для задоволення потреб управління змінами на підприємствах.

Таблиця 1.5

Еволюція підходів до управління стратегічними змінами у економічному просторі України

Етап	Підхід до управління	Підхід до управління змінами
1-ший етап (жовтень 1917 - березень 1921)	Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.	Управління стратегічними змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, ситуаційне та має хаотичний характер, зосереджене на реорганізації відносин власності та побудові управління «згори-вниз»
2-гий етап (1921 - 1928)	Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні	Управління стратегічними змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни прив'язані до концепції планування виробництва (зміни є плановими із заздалегідь визначеним результатом та часовими межами). Організаційні зміни пов'язані із вибудовою ієрархічності та спеціалізації і функціонального розподілу праці.
3-тій етап (1929 - 1945)	Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.	Управління стратегічними змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни пов'язані із пошуком нових форм управління, управління змінами на державному, територіальному рівні та на рівні підприємства органічно пов'язане між собою. Зміни спускаються «зверху» та директивними методами впроваджуються на місцях.
4-тій етап (1946 - 1965)	Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально - галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.	Управління стратегічними змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни пов'язані із пошуком нових форм управління, управління змінами на державному, територіальному рівні та на рівні підприємства органічно пов'язане між собою. Зміни спускаються «зверху» та директивними методами впроваджуються на місцях.
5-тий етап (1965 - 1975)	Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління. Наукові доробки стосуються розробки методології реалізації загальних функцій управління, організації роботи апарату управління (організація праці керівника, розподіл повноважень на основі принципу централізації), проектування організаційних структур управління тощо.	Управління стратегічними змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни є плановими, заснованими на екстраполяції. Акцент змін робиться на впровадженні АСУ, кібернетичних методів в управління, зростає роль працівника у проведенні змін.
6-тий етап (1975 - 1990)	Усвідомлення неможливості реформування адміністративно - командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ	Управління стратегічними змінами неусвідомлене, не є самостійним процесом, зміни є плановими, інертними, результати змін робітників цікавлять менше за сам процес змін. Зміни не відповідають завданням розвитку
7-ий етап (1991 – 2000-ні)	Докорінна перебудова командно-адміністративної системи, становлення ринкових відносин та перебудова і удосконалення практики менеджменту. Основною моделлю менеджменту була обрана американська система.	Управління стратегічними змінами є усвідомленою необхідністю, теорія змін не має вітчизняного підґрунтя, менеджери автоматично копіюють іноземні прийоми управління змінами, стикаючись із рядом труднощів
8-й етап (2000-ні – сьогодні)	Розбудова ринкових відносин, критичний аналіз надбань закордонного менеджменту, напрацювання прийомів управління які враховують національні особливості бізнесу.	Управління стратегічними змінами є самостійною галуззю науки, напрацьовуються специфічні національні інструменти управління змінами.

Джерело: узагальнено автором на основі [104, 180, 206]

Дослідження поняття «управління стратегічними змінами» потребує дихотомічного аналізу таких категорій як «зміни» та «управління», що дозволить максимально-точно врахувати всі особливості даного управлінського процесу та врахувати його значення для підприємства.

Схематично дихотомія терміну «управління стратегічними змінами» наведена на рис. 1.14 [203, с. 100].



Рис. 1.14. Дихотомія управління стратегічними змінами

Джерело: складено автором

У попередній частині дослідження було визначено підходи до трактування термінів «зміни» та «стратегічні зміни». Підходи до трактування терміну «управління» узагальнено у додатку Г, таблиця Г.1.

У економічній енциклопедії [105] зазначено, що «управління – це вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей». Отже, акцент у даному трактуванні робиться на процес впливу з метою зміни чи збереження стійкості.

За означенням Великого тлумачного словника сучасної української мови [120] «управління – це дія за значенням управляти, або ж те саме, що керування». Своєю чергою, «управляти – це спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь, бути на чолі когось, чогось, спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь». Акцент у визначенні робиться на управління як дію чи діяльність.

Філософський енциклопедичний словник надає таке визначення: «управління – це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності» [428, с. 704]. Акцент у даному випадку робиться на управління як складову організованої системи яка не передбачає хаосу.

Колектив авторів Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева зазначають, що «управління це: 1) свідомо цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент [150, с. 349]». Акцент у визначенні зроблено авторами на цільовому характері управління з фокусом на бажані результати.

Науковці за головуванням Г.О. Дорошенко [166] надають визначення управління у широкому сенсі як «цілеспрямованого впливу людини на об'єкт, процес, систему та на людей, які беруть у них участь з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку для отримання бажаних результатів». Колектив авторів акцентує у даному визначенні на цілеспрямованому впливі з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку.

Узагальнивши наведені підходи, *під управлінням* для цілей нашого дослідження ми пропонуємо розуміти цілеспрямовану дію, вплив на об'єкт, процес, систему та індивідів, які беруть у ній участь з метою переведення їх з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей та встановлених часових рамок. Саме таке визначення дозволяє врахувати ключові функції управління, часові обмеження які накладає сьогодення на даний процес та специфіку змін.

Для визначення змісту терміну «управління стратегічними змінами», перш ніж надати його авторське бачення варто дослідити існуючі наукові підходи до трактування. Проблематиці управління стратегічними змінами присвячено праці багатьох українських та закордонних вчених, даний термін є у словниках та довідниках, проте, його трактування значно різняться та не

завжди розмежовується із терміном «управління змінами», ідентифікуючи дані категорії. Саме тому далі нами буде здійснено аналіз підходів до трактування терміну «управління змінами», розуміючи під ним процес наскрізного управління змінами яке враховує всі типоформи змін. Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [102, с. 377], розглядаючи загальні проблеми менеджменту, управління стратегічними змінами досліджує з позицій прийомів керівництва для забезпечення розвитку, Дж. Гібсон [103] з позицій нових підходів до ведення діяльності, Дж. Коттер [113] як один із прийомів управління, вітчизняні вчені Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі [61] розглядають управління стратегічними змінами з точки зору різних підходів та прийомів їх реалізації, О.Ю. Гусєва [60] розглядає теоретичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами та забезпечення розвитку підприємства, Д.К. Воронков [79] розглядає зв'язок управління стратегічними змінами та інноваційного розвитку, Д.В. Найпак [163] вивчає механізм організаційних змін та управління ними, інструментарій управління стратегічними змінами вивчала О.В. Гронь [89]. Проте, єдиного трактування терміну «управління стратегічними змінами» вченими не надано.

Узагальнення теоретичних підходів до трактування терміну «управління змінами» наведене у даних додатку Г, табл. Г.2.

Карта підходів до упорядкування терміну «управління змінами» у його етимологічній єдності із терміном «управління стратегічними змінами» наведена у додатку Г, табл. Г.3.

Систематизувавши погляди науковців [1, 9, 10, 11, 12, 17, 19, 26, 31, 40, 61, 62, 68, 69, 85, 94, 96, 102, 103, 113, 115, 130, 140, 145] на пояснення сутності терміну «управління стратегічними змінами» нами визначено існування декількох змістовних зрізів даної проблеми у сучасному науковому дискурсі (рис. 1.15).

З рис. 1.15 видно, що в сучасному науковому просторі напрацьовано шість концептуальних підходів до трактування сутності управління стратегічними змінами: процесний [1, 19, 26, 31, 40, 61, 68, 83, 96, 102, 117, 119,

140] (згідно якого управління стратегічними змінами вченими трактується як процес здійснення певної діяльності, дій, заходів), координаційний [130] згідно якого управління стратегічними змінами це координація ресурсів, дій тощо; комплексний [17, 103, 128] (згідно якого управління стратегічними змінами є сукупністю (комплексом) дій, заходів, впливів) концепти, а також концепт розвитку [12, 62] (згідно якого управління стратегічними змінами це діяльність з розвитку чого-небудь), менеджменту [9, 10, 11, 41, 69, 107, 113, 115, 145, 162, 164] (згідно якого управління стратегічними змінами це сукупність функцій менеджменту, управлінська діяльність чи професійна діяльність менеджерів) та нововведень [93, 110] (згідно якого управління стратегічними змінами це впровадження інновацій, новацій, нововведень тощо).

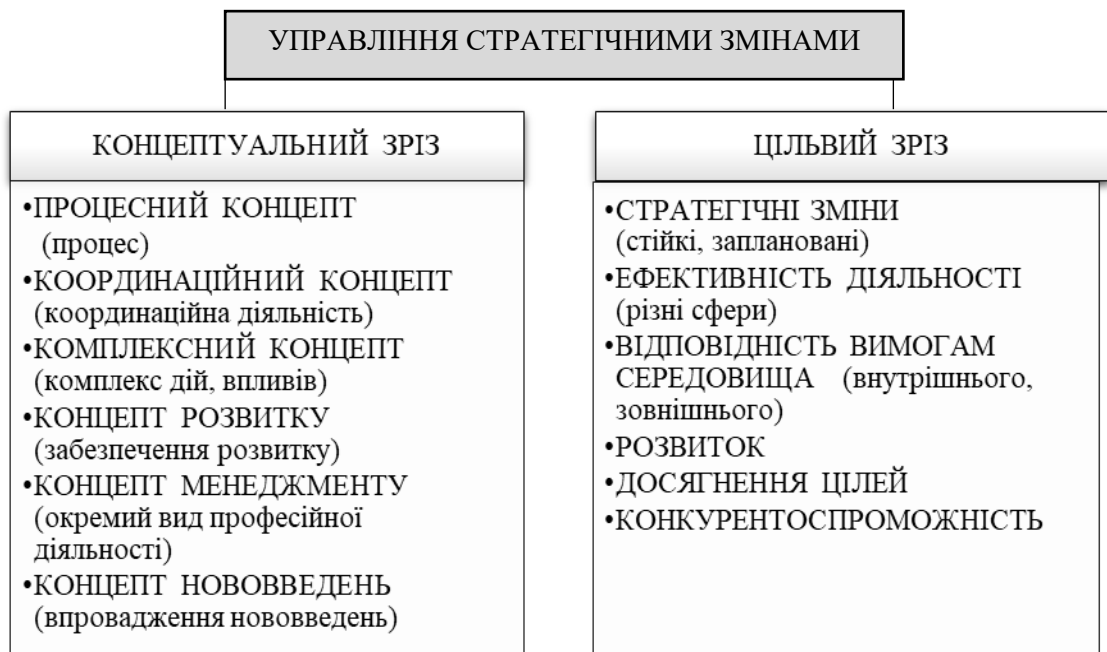


Рис. 1.15. Сучасні концепти управління стратегічними змінами на підприємстві (концептуальний та цільовий зріз підходів до трактування терміну)

Джерело: складено автором

Управління стратегічними змінами є складним та багатограним, воно стосується всіх сфер діяльності підприємства та всіх напрямків реалізації системи менеджменту. Наявність на підприємстві налагодженого та

усвідомленого управління стратегічними змінами забезпечує системі менеджменту не тільки отримання позитивного результату від переходу з одного стану до іншого, але й формує додаткові конкурентні переваги у вигляді швидкої реакції на дії конкурентів та зовнішніх агентів діяльності підприємства.

Управління стратегічними змінами в рівній мірі стосується як прояву зовнішніх чинників середовища діяльності (продуцентів зовнішніх змін) так і внутрішніх чинників (внутрішніх змін). Зміна чинників зовнішнього середовища, яка є некерованою, генерує загрози та можливості для підприємства, визначає умови реалізації загальної та бізнес-стратегії. Зміна внутрішніх, керованих чинників, визначає сили та слабкості підприємства, рівень їх прояву та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. В таких умовах, завданням управління стратегічними змінами є досягнення та збереження еквілібричного балансу між зовнішніми та внутрішніми чинниками змін в процесі їх реалізації та досягнення мети і цілей підприємства.

Проведене дослідження теоретичних підходів науковців показало відсутність єдиного підходу не тільки до самого трактування терміну «управління стратегічними змінами», але й до розуміння управління стратегічними змінами як різновиду управлінської діяльності. При цьому науковці Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі [61] наголошують, що «поняття «управління стратегічними змінами» доцільно визначати з позицій відомих підходів в управлінні», з чим ми цілком погоджуємося, а такий науковець як А.Н. Глущенко [26, с. 379] відмічає, що «управління - складний процес, який може розглядатися з різних точок зору». Автором здійснено систематизацію сучасних підходів до управління стратегічними змінами на підприємстві, яку узагальнено у табл. 1.6.

Згідно наведеної у табл. 1.6 систематизації, управління стратегічними змінами в сучасних економічних умовах доцільно розуміти з позицій наступних підходів:

Таблиця 1.6

Наукові підходи до трактування терміну «управління стратегічними змінами»

Автор(ри)	Назва підходу												
	Процесний	Системний	Ситуаційний	Поведінковий (бфхевіористський)	Міждисциплінарний	Компетентністний	Адаптивний	Гуманістичний	Контекстний	Когнітивний	Психодинамічний	Класичний (кібернетичний)	Синергетичний
С.Р. Стеців [1, с. 157-158], С.Р. Стеців [38, с. 157]	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
Д.К. Воронков [79]					*	*	*						
А.Н. Глушенко [26, с. 379-380]	*	*	*										
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [102]	*	*	*										
С.В. Степаненко, С.В. Лукашев [31, с. 295]	*	*	*	*			*						
Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі [13]	*	*	*										
І.Б. Запухляк, Г.О. Зелінська, С.А. Побігун [63, с. 206]	*	*	*										
І.Б. Шевченко [67, с. 36-38]				*				*		*	*		
Т. Кужда [108, с. 67]	*	*	*	*		*	*		*				
О.В. Божанова [112, с. 83]	*	*	*										
О.Ю. Гусєва [121, с. 134]												*	*
Н.В. Сабліна [144, с. 6]	*	*	*	*	*	*	*						

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 13,26, 31,38, 63,67, 79, 102, 108, 112, 121, 144]

1. Процесний підхід. Управління стратегічними змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії [1, с. 157]. Серед цих функцій виділяють планування, організацію, мотивацію і контроль. Планування включає визначення цілей розвитку та розробку алгоритму дій, що дозволяє досягти поставлених цілей. Під організацією мають на увазі створення певної структури компанії, що дозволяє впорядкувати її діяльність. Мотивація полягає в стимулюванні працівників виконувати поставлені завдання відповідно до

плану, контроль дозволяє переконатися в тому, що розвиток організації відбувається за раніше наміченим шляхом [102].

2. Системний підхід. Підхід розглядає організацію як складну систему, що складається з взаємозв'язаних елементів: зміна одного з них неминуче відбивається на інших елементах, тому необхідно здійснювати узгоджене управління елементами системи, щоб не допустити розбалансування усталених зв'язків [102]. Управління стратегічними змінами трактується як системний підхід (сукупність внутрішньокорпоративних та зовнішніх чинників), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство та навпаки) [38, с. 157].

3. Ситуаційний підхід. Підхід наголошує на необхідності розробки управлінських рішень стосовно окремо взятої ситуації [102]. Управління стратегічними змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них [38, с. 157]. Він передбачає, що керівник володіє основними методиками управління, знає їх переваги та недоліки і в конкретних умовах здатний вибрати найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми або досягнення поставленої мети [26, с. 378-379]. Інакше говорячи, кожна ситуація стратегічних змін на підприємстві вимагає окремих підходів до управління змінами які найбільш адекватно їй відповідають.

4. Поведінковий (біхевіористський) підхід. Управління стратегічними змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль [1, с. 157-158].

Головний напрямок таких стратегічних змін – поведінка працівників [31, с. 295]. Основна ідея впровадження стратегічних змін при такому підході

полягає у тому, що одна людина може впливати на іншу за допомогою заохочень та покарань. Якщо заплановані результати не досягнуто, потрібно проаналізувати сприятливі та несприятливі елементи поведінки працівника. Необхідно визначити індивідуальні особливості особи, які винагороди та покарання найбільш дієві. На основі цього розробити стратегію управління стратегічними змінами [67, с. 36-38].

5. Міждисциплінарний підхід. Управління стратегічними змінами - це багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук та акумулювання з їх арсеналу різноманітних засобів та прийомів управління.

6. Компетентнісний підхід. Підхід наголошує на важливості залучення до управління стратегічними змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін [1, с. 157-158; 38, с. 157]. Управління стратегічними змінами – це діяльність з використання ключових компетенцій працівників підприємства, задіяних на всіх стадіях реалізації змін.

7. Адаптивний підхід розглядає управління стратегічними змінами з позицій необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища [1, с. 157-158]. Саме згідно даного підходу управління стратегічними змінами – діяльність, результатом якої є баланс між можливостями та загрозами зовнішнього середовища та силами і слабкостями підприємства в процесі змін.

8. Гуманістичний підхід. Управління стратегічними змінами за даним підходом передбачає розуміння того, що не будучи повністю емоційно присутнім у змінах, їхня ефективність буде низькою [38, с. 157-158]. Як зазначає І.Б. Шевченко, «основні характерні риси підходу – це важливість рівня освіченості та досвіду працівника; можливість та бажання прийняття відповідальності за свої дії; люди існують у певному соціально-культурному середовищі» [67, с. 36-38]. Отже, згідно даного підходу, управління стратегічними змінами – діяльність людей, пов'язана із різними етапами та

стадіями впровадження змін, успіх яких залежить від рівня прийнятності та емоційної лабільності до змін кожного задіяного у даному процесі.

9. Контекстний підхід. Управління стратегічними змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві [38 с. 157-158; 108, с. 67].

10. Когнітивний підхід. Когнітивний підхід розглядає управління стратегічними змінами з пізнавальної точки зору. Згідно з цим підходом, змінивши свій процес мислення, можна змінити свою реакцію, необхідний розвиток позитивного мислення та вивчення обмежувальних переконань, які спричиняють певний тип поведінки. Когнітивний підхід розглядає поведінку в контексті переконань та фокусує свою увагу здебільшого на результатах, а не на зміні поведінки. Згідно з когнітивним підходом чим чіткіша мета, тим більшою є ймовірність її досягнення [1, с. 157-158]. Отже, когнітивний підхід до управління стратегічними змінами наголошує на можливості впровадження стратегічних змін та подолання опору змінам через сукупність вплив на процеси мислення працівників, інакше кажучи - «мислення формує поведінку та ставлення до стратегічних змін».

11. Психодинамічний підхід. Підкреслює, що під час стратегічних змін люди переживають деяку психічну драму і управляти стратегічними змінами – означає для менеджера допомогти працівнику її пережити. Він корисний для керівників, що мають справу з реакцією персоналу на стратегічні зміни [67, с. 36-38].

12. Кібернетичний підхід. Одним з основних принципів кібернетичного підходу є розподіл систем управління стратегічними змінами на два класи – об'єкти і суб'єкти управління. Сам процес управління припускає приведення об'єкта в заданий суб'єктом стан. При цьому, управління передбачає деяке примушення, насильство над системою [121, с. 134].

13. Синергетичний підхід. Орієнтує на врахування природних чинників розвитку (саморозвитку) систем. Суб'єкт управління в системах, що

самоорганізуються, втрачає своє значення. Мета перестає бути актуальною для таких систем. Отже, синергетичні процеси є природними процесами досягнення системою нових станів без цілеспрямованої зовнішньої дії. Основна теза синергетики формулюється як відмова від повноти на користь цілісності [121, с. 134].

Узагальнивши загальноприйнятні підходи до управління стратегічними змінами (рис. 1.16) нами вважається доцільним запропонувати стратегічний підхід до управління змінами. Згідно даного підходу, управління стратегічними змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників стратегічних змін та інструментів провадження змін в ході досягнення цілей та стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації. В межах стратегічного підходу ефективна реалізація стратегічних змін можлива тільки в рамках стратегії (індивідуальна стратегія працівника, функціональна стратегія, операційна, оперативна чи загальна стратегія бізнесу). При цьому варто зазначити, що негативні, несприятливі зміни теж запускають стратегічні інструменти – стратегію скорочення, згортання діяльності її напрямів тощо [191, с. 72-76].

Узагальнивши результати компаративного аналізу трактування терміну «управління стратегічними змінами» та базуючись на систематизації існуючих підходів до його визначення, *під управлінням стратегічними змінами* пропонується розуміти цілеспрямовану дію системи стратегічного менеджменту на підприємство як платформу змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний), відповідно до визначених стратегічних цілей змін та заданих середовищем діяльності умов. Це управлінська діяльність, яка за допомогою точкових драйверів та специфічних інструментів провадження змін забезпечує досягнення цілей та реалізацію стратегії підприємства.

Управління стратегічними змінами на підприємстві можна розглядати з наступних позицій (рис. 1.17): як складову стратегічного менеджменту підприємства; як управління діяльністю підприємства; як набір оперативних функцій менеджменту; як складову соціального управління.

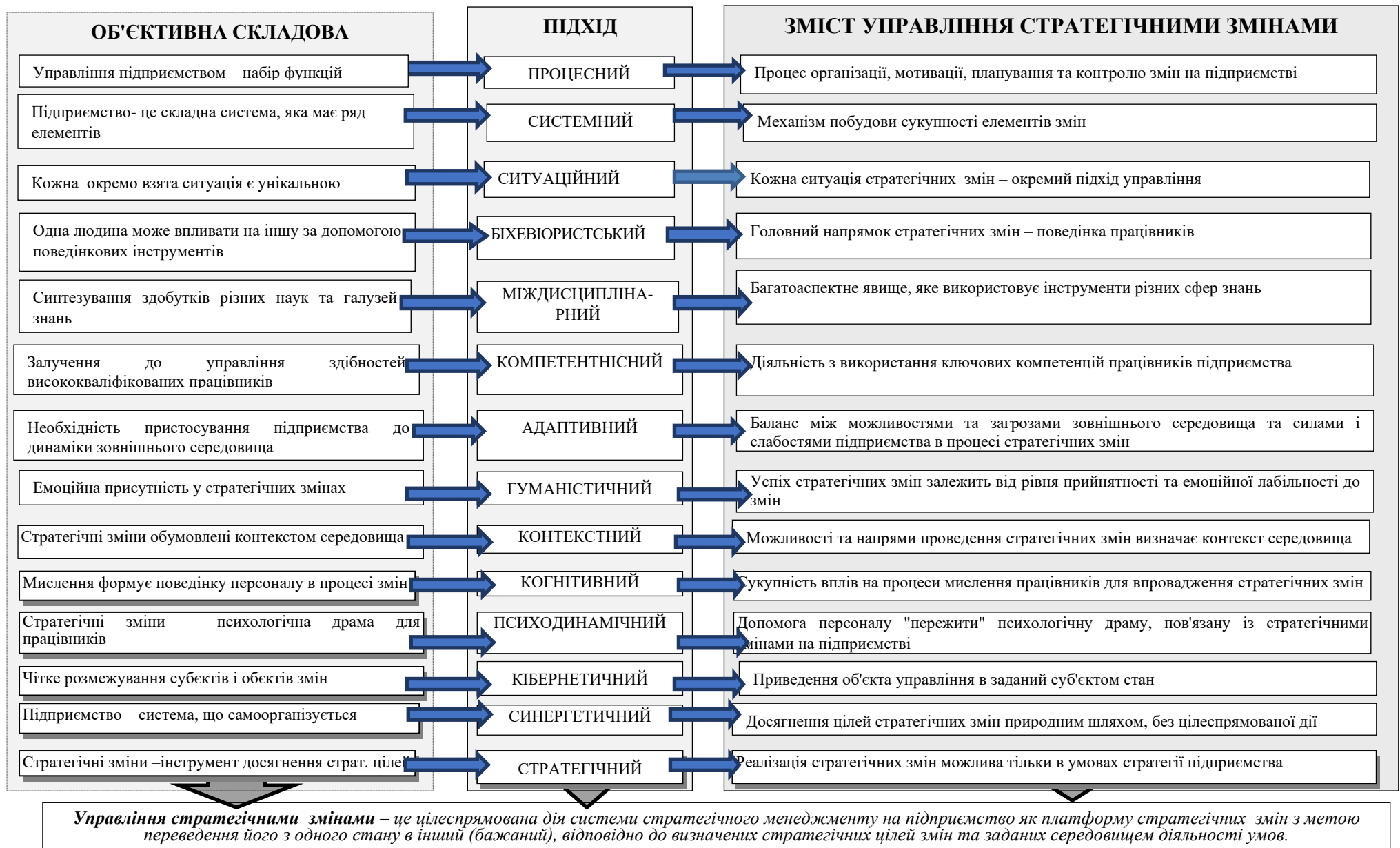


Рис. 1.16. Еклектика змістової складової управління стратегічними змінами на підприємстві Джерело: складено автором



Рис. 1.17. Роль управління стратегічними змінами в діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Як складова стратегічного менеджменту підприємства управління стратегічними змінами розкривається через нестійкий, стохастичний характер стратегічного середовища, яке висуває системі менеджменту ряд вимог, стратегічних несподіванок, які можна трактувати як фактори змін. Ці фактори вимагають розробки тактичних та стратегічних заходів із усунення загроз та використання можливостей стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Управління стратегічними змінами як управління діяльністю – це зміна подоби мислення менеджерів – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням їх альтернативності, варіативності та розвитку різних сценаріїв змін. Тобто, це орієнтація не на сталі умови діяльності, та внутрішні можливості змін, а й на зовнішні зміни. Все це означає:

- удосконалення виробничого процесу не тільки відповідно до можливостей підприємства, а з орієнтацією на ринок, конкурентів та інновації;
- використання не доступних інструментів збуту, а перспективних, не традиційних, затребуваних на ринку;
- орієнтація при плануванні фінансових потоків не на поточні потреби, а на середній рівень приросту фінансових результатів в галузі та на стратегічних сегментах ринку;
- розробка кадрової політики з урахуванням набуття ключових компетенцій персоналу та всього підприємства на ринку.

Управління стратегічними змінами як набір оперативних функцій передбачає його тісний зв'язок із виробничою, маркетинговою, інноваційною, адміністративною та іншими функціями для досягнення стратегічних цілей. Управління стратегічними змінами повинне своєчасно виявити зміни середовища діяльності і на основі мобілізації фактичних та потенційних стратегічних можливостей підприємства використати ці зміни для забезпечення розвитку підприємства (чи уникнення стагнації). Зробити це можливо тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення цілей стратегічного управління та управління змінами.

Як складова соціального управління, управління стратегічними змінами є діяльністю, спрямованою на забезпечення функціонування підприємства як соціальної системи, ефективне використання трудового потенціалу персоналу, його розвиток та максимальне задоволення потреб персоналу підприємства в процесі реалізації стратегічних змін [203, с. 99-106].

Метою управління стратегічними змінами на підприємстві є ефективне впровадження стратегічних змін та постійна спрямованість системи менеджменту на зміни які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Така спрямованість обумовлює специфічність аналізу середовища діяльності, планування організації, мотивації, реалізації та контролю як інтегрованих функцій менеджменту підприємства. Головне завдання управління стратегічними змінами – досягнення стану готовності до змін, відсутність глобальних стратегічних несподіванок.

Об'єктом управління стратегічними змінами є підприємство як складна, відкрита система, платформа стратегічних змін. Для розуміння об'єкту управління стратегічними змінами підприємство варто розглядати як складу систему, яка має ряд рівнопідкорених елементів, кожен з яких може розглядатися як носій змін (рис. 1.18).

Предметом управління стратегічними змінами можна визначити внутрішньо корпоративні відносини та зовнішні зв'язки, які виникають в процесі стратегічних змін.

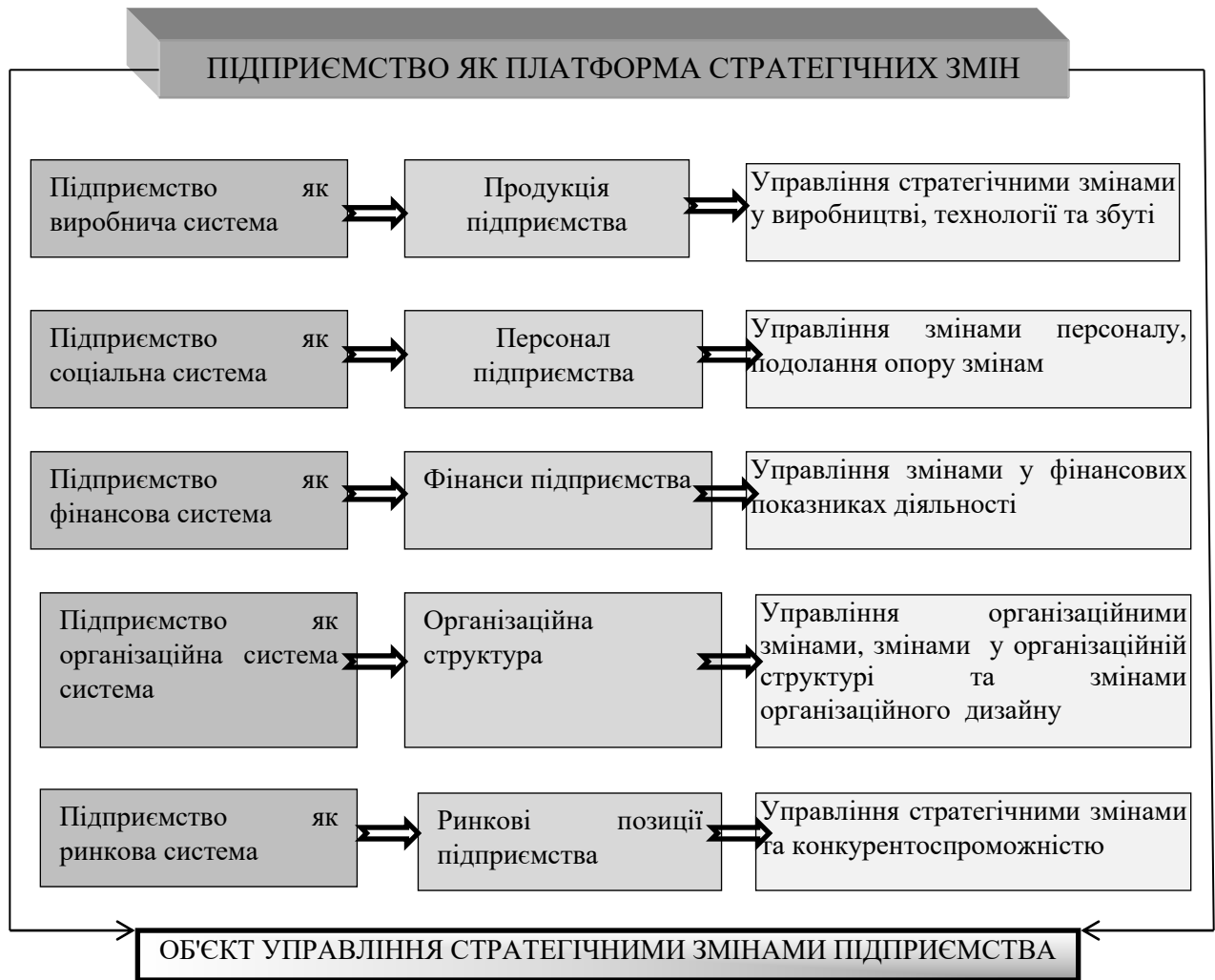


Рис. 1.18. Об'єкт управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором

До *суб'єктів* управління стратегічними змінами на підприємстві можна віднести:

- *внутрішніх стейкхолдерів* (внутрішню коаліцію впливу) підприємства. Як зазначає Л.В. Гаценко «дослівно при перекладі з англійської мови стейкхолдер – група підтримки чи група впливу. Фактично стейкхолдери – це група осіб, яка тією чи іншою мірою може впливати на діяльність організації» [212, с. 156]. Для цілей управління стратегічними змінами на підприємстві під стейкхолдерами будемо розуміти осіб чи їх групи, які є причетними до діяльності підприємства, мають владу чи інтерес до нього, та тією чи іншою мірою можуть впливати на зміни в діяльності підприємства.

В управлінні стратегічними змінами доцільно застосовувати класифікацію стейкхолдерів, запропоновану Дж. Ньюбоулд і Дж. Луффман:

- 1) групи впливу, що фінансують підприємство (власники, акціонери, члени суспільства тощо);
- 2) менеджери, які керують підприємством;
- 3) службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (зокрема, та частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей) при реалізації змін;
- 4) економічні партнери, які поділяються на тих, хто фінансово допомагає розвитку (благодійники, меценати тощо), і тих, хто є споживачами результату виробництва [214, с. 78].

Вимоги до внутрішніх стейкхолдерів (внутрішньої коаліції впливу):

- наявність влади та владних повноважень в межах підприємства чи його інтересів;
- обізнаність у стратегічних змінах та інструментах їх реалізації;
- наявність механізму реалізації стейкхолдерів в межах певного процесу менеджменту [342, с. 79-81].
- *контактні аудиторії* - будь-які групи людей, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або можуть справити на неї певний вплив через ініціювання стратегічних змін.

Науковець В.В. Липчук подає розширену класифікацію даної групи, до якої відносить:

- фінансові кола – це ті контактні аудиторії, які впливають на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом. Вони можуть бути як носіями змін, так і інструментами реалізації змін (наприклад, у випадку фінансування змін);
- контактні аудиторії засобів інформації – являють собою організації, що поширюють новини, статті та коментарі. Це телекомпанії, радіостанції, газети і журнали. Дана група представників контактних аудиторій може мати сильний вплив як на сам процес змін, так і на ставлення до змін з боку суспільства та персоналу. Через дану контактну аудиторію можуть

реалізовуватися ключові компетенції уособлені у якості ділової репутації;

- контактні аудиторії державних установ;
- контактні аудиторії цивільних груп – спілки споживачів, захисники

навколишнього екологічного середовища, представники релігійних, національних меншин, профспілки тощо. З метою створення і підтримки сприятливого образу підприємства в цих групах доцільно здійснювати постійні контакти з ними або враховувати побажання стосовно господарюючого суб'єкта та змін;

- – місцеві контактні аудиторії – навколишні мешканці та їх громадські організації [215, с. 79].

- *носії стратегічних змін* – це особливий суб'єкт управління стратегічними змінами, який усвідомлено чи неусвідомлено приймає участь у процесі змін та визначає успіх стратегічних змін своїми діями чи бездіяльністю.

Становлення управління стратегічними змінами на підприємстві повинне включати вивчення його конфігурації, в рамках якої прослідковуються зв'язки між сукупністю елементів: *суб'єктів управління стратегічними змінами* (внутрішніх стейкхолдерів підприємства, контактні аудиторії стратегічних змін та носіїв стратегічних змін), які взаємодіють із *об'єктами і предметом управління* через *принципи управління стратегічними змінами* (систематичність, планованість змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергія змін) (рис. 1.19).

Взаємодія суб'єктів та об'єктів управління стратегічними змінами відбувається з урахуванням принципів:

1) систематичність – управління стратегічними змінами має відбуватися не як епізодичний процес, який виникає на підприємстві «за вимогою події», а як регулярна сукупність дій. Причому, реалізація даного принципу управління має відбуватися як щодо процесу так і щодо змісту. У розумінні процесу систематичність управління стратегічними змінами означає регулярність, повторюваність та постійність дій з керування змінами. У розумінні змісту –

всі зміни на підприємстві, незалежно від їх видів та масштабів мають бути керованими;

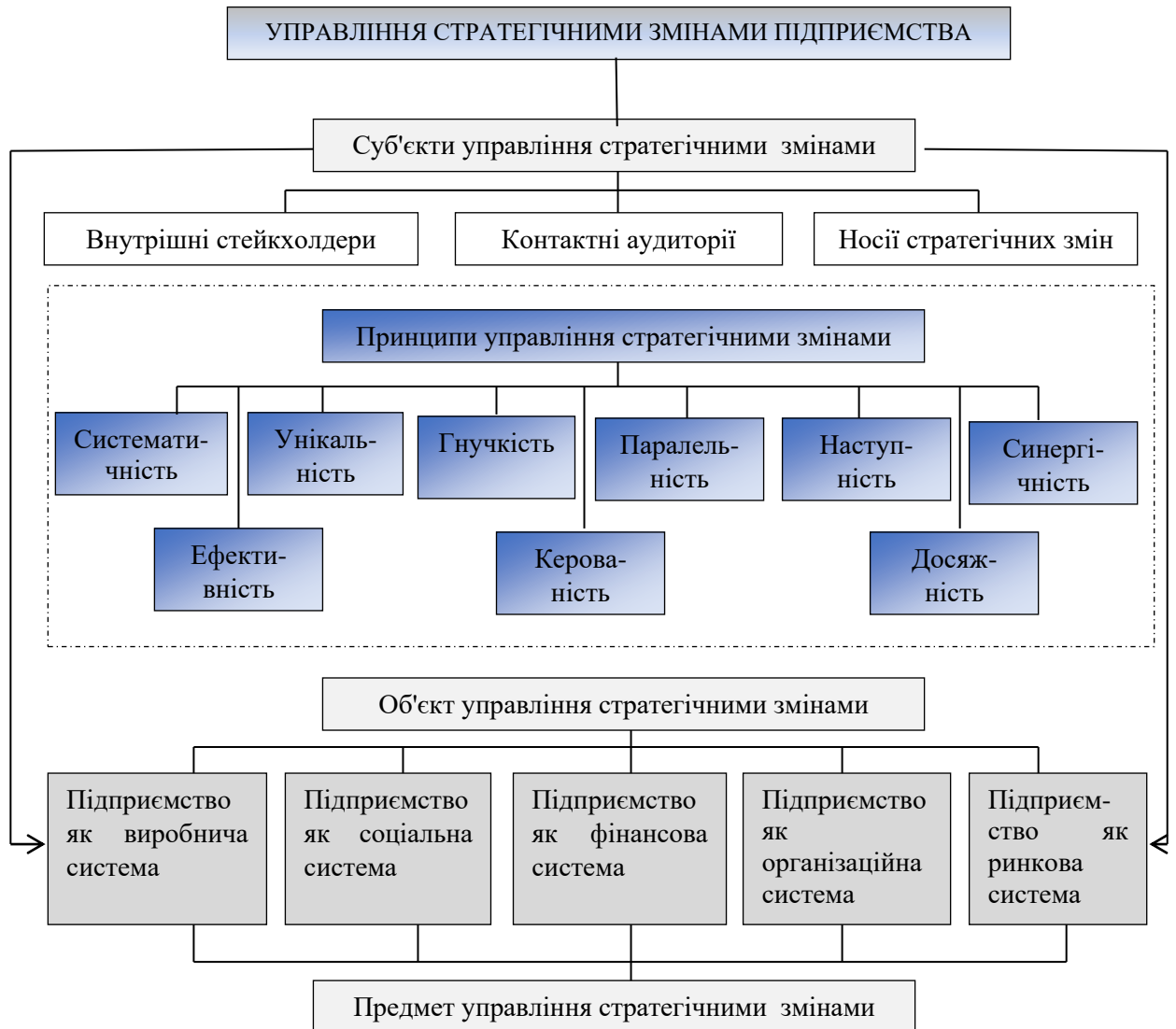


Рис. 1.19. Конфігурація управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором

2) унікальність – кожна ситуація стратегічних змін має сприйматися системою управління стратегічними змінами як унікальна та як та, що потребує розробки окремих підходів та сценаріїв управління. Неприпустимими є застосування до різних стратегічних змін (за якістю, часом чи місцем виникнення) однакових управлінських практик;

3) гнучкість – здатність управління стратегічними змінами пристосовуватися до умов середовища діяльності та факторів змін з найменшими затратами ресурсів;

4) паралельність – одночасне управління стратегічними змінами та одночасна реалізація стратегічних змін різних видів та стратегічних мін у різних сферах діяльності підприємства;

5) наступність та послідовність – управління стратегічними змінами повинне враховувати той факт, що реалізація стратегічних змін на підприємстві не відбувається ізольовано, лише у одній сфері, а запускає так званий «ланцюг стратегічних змін», тобто може виступати каталізатором стратегічних змін у інших сферах діяльності;

6) синергічність стратегічних змін – при здійсненні управління стратегічними змінами варто враховувати, що підприємство є складною системою, а системам не можна нав'язувати шляхи її розвитку шляхом змін, а необхідно зрозуміти як сприяти їх власним тенденціям змін, як виводити їх на ці шляхи;

7) ефективність – управління стратегічними змінами має відбуватися таким чином, щоб результати змін якісно та/або кількісно переважали затрати ресурсів на їх реалізацію та впровадження;

8) керованість – всі без виключення стратегічні зміни, які відбуваються на підприємстві чи/та його стосуються мають бути об'єктами управлінського впливу;

9) досяжність стратегічних змін – управління стратегічними змінами повинне бути побудоване таким чином, щоб результати стратегічних змін були досяжними для всіх виконавців та учасників змін. Недосяжність результатів стратегічних змін призводить до демотивації команди змін [341, с. 52-58].

1.4. Двоконтурне управління стратегічними змінами на підприємствах та механізм його забезпечення

Управління стратегічними змінами, як специфічний вид управлінської діяльності перш за все повинне ґрунтуватися на об'єктивному визначенні його поточного і майбутнього стану, рівня стратегічних ресурсів, їх доступності та прийнятності, а також визначенні алгоритму досягнення цілей. Все це можливо налагодити та відобразити у сформованому цілісному механізмі. Саме таким механізмом є механізм управління стратегічними змінами як форма його практичного забезпечення.

Для того щоб сформувавши авторське бачення терміну «механізм управління стратегічними змінами підприємства», необхідно розглянути підходи науковців до самого терміну «механізм управління» (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Наукові підходи до визначення поняття «механізм управління»

ПІБ автора	Характеристика поняття
І.С. Процик, Х.С. Передало, О.Я. Шалак [15, с. 294]	Під терміном «механізм» доцільно розуміти сукупність функцій, методів, засобів, принципів, форм та інструментів управління, які спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів організації та досягнення її цілей
С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін. [399, с. 608]; Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк [165, с. 112]	Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління
Колектив авторів під заг. ред. О.Ф. Балацького [400, с. 65]	Механізм управління – це вже більш конкретизований термін, який по суті відображає спосіб приведення об'єкта управління до певного бажаного стану
В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремська, В.М. Луцковський та ін. [387, с. 34]	Механізм управління – це сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи
Ф. Хміль [404, с. 221]	Механізм управління є системою, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем
Г. Попов [405, с. 65]	Механізм управління характеризує основоположні, фундаментальні, наріжні «камені» системи управління
І.І. Смачило [406, с. 80]	Механізм управління – це методи, упорядковані дії, засоби управління, які регулюють зв'язки між елементами виробництва й зовнішнього середовища, що об'єднано зі стимулюванням праці, управлінням технічними засобами й фінансами, засобами регулювання та контролю для здійснення виробництва товарів із найефективнішим застосуванням усіх наявних ресурсів і засобів

Джерело: узагальнено автором на основі [15, 165, 387, 399, 400, 404, 405, 406]

Перш за все слід відзначити, що термін «механізм» вперше застосував до системи капіталістичного виробництва К. Маркс. Поняття «механізм» в економічному словнику визначається як «послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище», або ж «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності» [374]. Наведене визначення дозволяє стверджувати про мультидисциплінарність даного явища та наявність значної кількості його (механізму) різновидів.

Аналіз економічної літератури та трактувань науковців [15, 165, 399, 400, 401, 405, 406] показує, що відсутній єдиний підхід до визначення та трактування сутності механізму управління. У даному дослідженні автор погоджується із підходом до розуміння мутності механізму управління, наведеним колективом авторів І.С. Процик, Х.С. Передало, О.Я. Шалак, та під ним пропонується розуміти «сукупність функцій, методів, засобів, принципів, форм та інструментів управління, які спрямовані на підвищення ефективності використання стратегічних ресурсів організації та досягнення її стратегічних цілей в умовах зовнішнього середовища» [15, с. 294].

Проведений аналіз літературних джерел показав, що не надається єдиного визначення науковцями терміну «механізм управління стратегічними змінами». Так, дослідники О.О. Гайдей, Я.В. Лісун [88, с. 473] зазначають, що «механізм управління стратегічними змінами - це сукупність організаційних, економічних, технічних, інформаційних та психологічних взаємопов'язаних компонентів та процесів, що забезпечують узгоджене, взаємопов'язане та взаємодіюче функціонування всіх складових системи підприємства для досягнення цілей». У даному підході механізм розглядається як сукупність функціональних компонент для досягнення цілей змін.

Науковець О.Ю. Гусєва не надає трактовки даного терміну, проте, пише «високоєфективний механізм управління стратегічними змінами повинен містити інструментарій оцінки як загальної, так і ситуаційної готовності підприємства до перетворень» [60], тобто, у механізмі управління авторка,

перш за все, вбачає ефективний аналітичний інструментарій для системи управління стратегічними змінами.

Аналізуючи організаційні зміни та механізм їх реалізації, С.В. Степаненко зазначає, що «механізм управління організаційними змінами є організаційно-економічним і повинен відображати прийоми формування і регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також розподіл і забезпечення ресурсами» [21, с. 61]. На нашу думку, зведення механізму управління змінами до організаційно-економічного обмежує його можливості, а значить, не є повним.

На основі вивчення підходів науковців, під *механізмом управління стратегічними змінами* варто розуміти сукупність форм, структур, методів і засобів управління, за допомогою яких здійснюється досягнення цілей стратегічних змін в умовах функціонування підприємства як відкритої системи. При цьому, основою розуміння механізму виступає системний підхід та концепція функціонування підприємства як відкритої системи (рис. 1.20).

У найбільш загальному вигляді механізм управління стратегічними змінами підприємства можна представити трьома векторами:

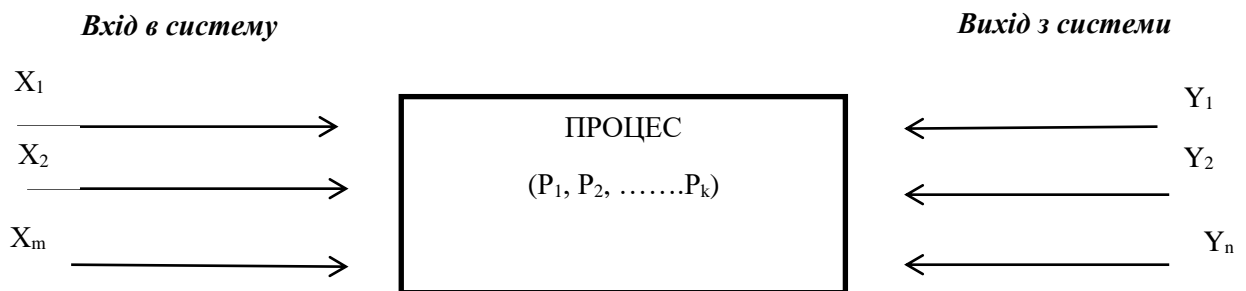


Рис. 1.20. Системний підхід як базис механізму управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором на основі [392, с. 50]

вектор станів входу $X_t = (X_1, X_2, \dots, X_m)_t$;

вектор станів виходів $Y_t = (Y_1, Y_2, \dots, Y_n)_t$;

вектор внутрішніх станів $P_t = (P_1, P_2, \dots, P_k)_t$.

Основою механізму управління стратегічними змінами підприємства виступає система управління. Так, колектив науковців С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін. зазначають, що «система управління підприємством становить сутність механізмів управління» [399, с. 608].

Заховуючи системний підхід, як базис механізму управління стратегічними змінами підприємства (рис. 1.20), при розробці системи управління змінами треба враховувати наступне:

- зовнішнє середовище змінюється постійно та є складно прогнозованим;
- структура середовища є динамічною, а тому, зміни, що генеруються його окремими елементами є різними – можливості перетворюються на загрози, сильні сторони на слабкості та навпаки;
- зміни зовнішнього та внутрішнього середовища не є автономними, вони запускають «ланцюгові реакції», наслідками яких може стати розвиток чи стагнація;
- за зміни зовнішнього та внутрішнього походження відповідає єдина система менеджменту змін на підприємстві, тобто єдина керуюча система.

Система управління стратегічних змінами – це сукупність взаємопов'язаних елементів процесу менеджменту, спрямованих на досягнення цілей стратегічних змін в умовах чинної стратегії підприємства. В рамках системи управління стратегічними змінами складові елементи впливають як на сам процес стратегічних змін, так і на його результати, а тому є рівнозначними.

Науковці С.Г. Турчіна та колектив авторів Н. Комарніцька, С. Князь та Н. Шпак виокремлюють наступні властивості системи управління змінами, «які визначають характер поведінки системи та її економіко-управлінську природу: цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність» [35, с. 201; 403, с. 45-50]. Надамо характеристику зазначеним властивостям:

цілісність передбачає узгодження цілей стратегічних змін із місією підприємства та його стратегічними цілями;

адаптивність системи управління стратегічними змінами до системи управління підприємством, а також до зовнішнього середовища формується

завдяки ретельному моніторингу конкурентних індикаторів організації і пошуку тих шляхів, реалізація яких поліпшує позиції підприємства у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами та конкурентами;

сумісність та синергічність означає здатність системи управління стратегічними змінами та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну (можливість пристосовуватися, не вступати в суперечність, не створювати конфлікти, взаємоадаптовуватися) для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування підприємства [403, с. 45-50].

На думку автора, зазначений перелік властивостей слід доповнити флексибільністю, тобто здатністю системи управління стратегічними змінами швидко реагувати на динаміку факторів зовнішнього та внутрішнього середовищі функціонування шляхом перерозподілу стратегічних ресурсів підприємства відповідно до обставин стратегічних змін що склалися в умовах складного та структурованого середовища.

Враховуючи викладені положення для забезпечення ефективності управління стратегічними змінами в умовах функціонування підприємства як відкритої системи пропонується розглянути двоконтурну схему системи управління стратегічними змінами підприємства (рис. 1.21).

Наведена на рис. 1.21 схема управління стратегічними змінами передбачає, що підприємство використовує зовнішній та внутрішній контури системи управління.

В рамках реалізації зовнішнього контуру управління стратегічними змінами вивчається зовнішнє середовище діяльності підприємства: середовище прямого впливу (постачальники, споживачі, конкуренти) та середовище непрямого впливу (економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, географічні та соціально-культурні фактори) з метою ідентифікації зовнішніх драйверів змін та визначення їх впливу на можливості стратегічних змін та наслідки їх реалізації для підприємства.



Рис. 1.21. Двоконтурна схема системи управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором

Інформація, отримана на даному етапі управління змінами використовується менеджментом стратегічних змін підприємства для визначення порогових можливостей змін та унікальних можливостей, які складають основу ключових компетенцій підприємства. Як результат – визначаються можливості стратегічних змін, необхідні для реалізації загальної стратегії підприємства (зростання, стабілізація, «виживання» чи скорочення).

Трансформація інформації щодо можливостей стратегічних змін відбувається через «призму» потенціалу стратегічних змін та взаємодію суб'єктів та об'єктів змін. У даному контексті, основними рушійними факторами змін є люди (людський фактор), який виступає носієм змін та взаємодіє у якості керуючої системи (команди змін) та керованої системи (носіїв змін, персонал).

Управління стратегічними змінами передбачає, що керуюча система змін реалізує наступні функції:

прогнозування стратегічних змін (розробка на тривалу перспективу прогнозів щодо можливих стратегічних змін, їх напрямків та можливих наслідків їх реалізації для підприємства);

планування стратегічних змін (розробка альтернативних планів та програм стратегічних змін, їх обґрунтування у якісних та кількісних параметрах наслідків);

мотивація стратегічних змін (спонукання працівників до зацікавленості у змінах та їх наслідках, подолання опору змінам, формування корпоративної культури змін);

організація стратегічних змін (забезпечення виконання планову реалізації стратегічних змін і об'єднання працівників, які спільно реалізують стратегічні зміни на основі правил і процедур, прийнятних для організації);

контроль стратегічних змін (перевірка процесу реалізації стратегічних змін на всіх етапах, коригування у разі потреби).

Важливим аспектом системи управління стратегічними змінами є формування та моніторинг стратегічних ресурсів, або внутрішніх драйверів стратегічних змін, які належать підприємству як платформі стратегічних змін і виступають основою потенціалу стратегічних змін підприємства. Приведення потенціалу стратегічних змін у відповідність до вимог можливостей стратегічних змін відбувається в рамках реалізації внутрішнього контуру системи управління змінами (на рис. 1.21 це вектор внутрішніх станів).

Беззаперечно, схема реалізації системи управління стратегічними змінами підприємства в рамках єдиного механізму управління є складною, та передбачає застосування чотирьох елементів (підсистем), які взаємодіють між собою (рис. 1.22) забезпечуючи досягнення цілей стратегічних змін.

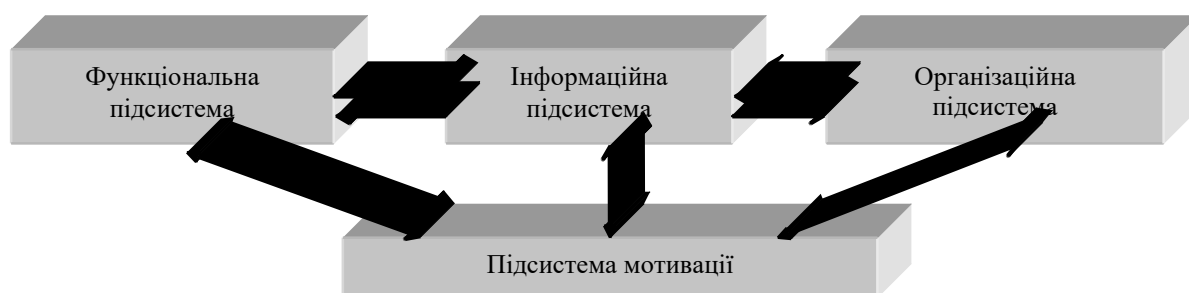


Рис. 1.22. Структура побудови системи управління в рамках механізму управління стратегічними змінами підприємстві

Джерело: складено автором

Представлена на рис. 1.22 структура побудови системи управління стратегічними змінами в рамках наскрізного механізму управління передбачає, що:

- функціональна підсистема забезпечує реалізацію функцій планування, прогнозування стратегічних змін, оцінку потенціалу стратегічних змін та порівняння його із можливостями стратегічних змін, визначення найбільш вагомих драйверів змін та обґрунтування кінцевої програми змін на

підприємстві. Це «серце» системи управління стратегічними змінами, яке контролює процес стратегічних змін;

- організаційна підсистема забезпечує організацію реалізації стратегічних змін, вибір оптимальної структури, забезпечує узгодження роботи команди змін. Дана підсистема координує фінансове та технічне забезпечення стратегічних змін, узгоджує та координує необхідні ресурси в ході провадження стратегічних змін;

- інформаційна підсистема забезпечує збір, накопичування і обробку первинної інформації щодо можливостей стратегічних змін та потенціалу стратегічних змін, інформаційну взаємодію зовнішнього та внутрішнього контуру стратегічних змін;

- підсистема мотивації забезпечує зацікавленість учасників програм змін та носіїв стратегічних змін у їх реалізації, моніторинг опору змінам, виявлення його причин та розробку заходів із подолання.

Система управління стратегічними змінами підприємства та узгоджене функціонування всіх її підсистем в рамках механізму управління стратегічними змінами має ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Наукової обґрунтованості – система та механізм управління змінами має ґрунтуватися на передових та сучасних надбаннях науки.

2. Альтернативності рішень щодо управління змінами, що дозволить забезпечити вибір видів та сценаріїв зміни, які максимально задовольняють вимогам ефективності.

3. Легітимності – реалізація змін можлива тільки в межах дії законів та регламентів, які несуть в собі певні обмеження чи дозволи щодо застосування того чи іншого методу, поведінки, процесу.

4. Інноваційності – постійний пошук та реалізація нестандартних, інноваційних змін та шляхів досягнення цілей змін.

5. Максимізації ефективності від впровадження стратегічних змін (всі види ефектів).

6. Мінімізації ризиків – вибір найменш ризикованої альтернативи впровадження стратегічних змін в діяльність підприємства.

7. Безперервності – реалізація змін має бути перманентним процесом, покликаним досягнути постійного вдосконалення діяльності підприємства.

8. Обачності – планування змін таким чином, щоб максимально уникнути незадовільних результатів від їх провадження [348, с. 260-265].

Важливу роль в механізмі управління стратегічними змінами відіграє інструментарій його виконання. Згідно тлумачного словника, «інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта» [374, с. 244]. У контексті даного дослідження, *інструменти управління стратегічними змінами* – це сукупність методів, важелів, стимулів та ресурсів, які забезпечують досягнення цілей стратегічних змін в межах діючої стратегії підприємства. Головна мета інструментарію – максимально повне досягнення цілей змін і процесів їх реалізації та координації в умовах комплектної та актуальної інформації про стан середовища діяльності підприємства.

Інструменти забезпечення механізму управління стратегічними змінами підприємства наведено на рис. 1.23 якого видно, що вони включають: економічні, соціально-психологічні, технологічні та організаційно-адміністративні інструменти.

Ключові відмінності традиційного механізму стратегічного управління змінами та механізму управління стратегічними змінами лежать у наукових підвалинах даних процесів. Також ключова відмінність між ними полягає у тому, що перший (стратегічне управління) є більш загальним – зводиться до терміну «стратегічні цілі», а другий (управління стратегічними змінами) – є більш конкретним – зводиться до терміну «зміна». При цьому, вони співвідносяться як ціле та складова.



Рис. 1.23. Інструменти забезпечення механізму управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення [53, 60, 63,72, 88, 388, 389, 390]

Ключові відмінності традиційного механізму стратегічного управління змінами та механізму управління стратегічними змінами узагальнено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Ключові відмінності традиційного механізму стратегічного управління та механізму управління стратегічними змінами

Завдання традиційного механізму стратегічного управління	Завдання механізму управління стратегічними змінами
Реалізація місії та стратегічних цілей через вирішення проблем стратегічного управління підприємством	Досягнення цілей стратегічних змін в межах місії та стратегії підприємства
Забезпечення позитивної динаміки ключових показників діяльності	Забезпечення бажаного стану підприємства після провадження змін (індикатори – ключові показники змін)
Реалізація стратегічного потенціалу підприємства	Реалізація потенціалу стратегічних змін в умовах зовнішнього середовища
Розвиток та підтримка корпоративної культури	Формування корпоративної культури сприяння стратегічним змінам

Джерело: складено автором

Стратегічне управління покликане реалізувати місію та забезпечити виконання наміченої стратегії через вирішення стратегічних цілей підприємства, тоді як перед управлінням стратегічними змінами стоїть конкретна проблематика із досягнення стратегічних змін. Індикаторами дієвості стратегічного управління є ключові показники діяльності підприємства та їх позитивна динаміка, тоді як перед управлінням стратегічними змінами постає конкретне завдання – досягнення бажаних змін, виміряних у ключових показниках їх досягнення.

Системою забезпечення цілей на рівні стратегічного управління стає стратегічний потенціал підприємства, а на рівні управління стратегічними змінами – потенціал стратегічних змін, як його похідна складова, яка спрямована на підтримку саме процесів стратегічних змін на підприємстві.

На соціальному рівні підсистемою забезпечення стратегічного управління виступає корпоративна культура що відповідає місії, а підсистемою управління стратегічними змінами виступає сформована командою змін корпоративна культура сприяння змінам спрямована, в першу чергу, на попередження та усунення випадків опору стратегічним змінам на всіх етапах їх провадження.

Мета створення механізму управління стратегічними змінами полягає у забезпеченні умов успішної реалізації стратегічних змін, точному окресленні результатів та цілей змін, а також можливостей корегування системи управління (за необхідності).

Концептуальна схема механізму управління стратегічними змінами підприємства наведена на рис. 1.24, вона являє собою інтегровану у двоконтурну схему управління стратегічними змінами систему, яка розкриває сутність механізму управління стратегічними змінами та дозволяє використовувати його у якості теоретичного базису для здійснення діагностики управління стратегічними змінами на підприємствах.

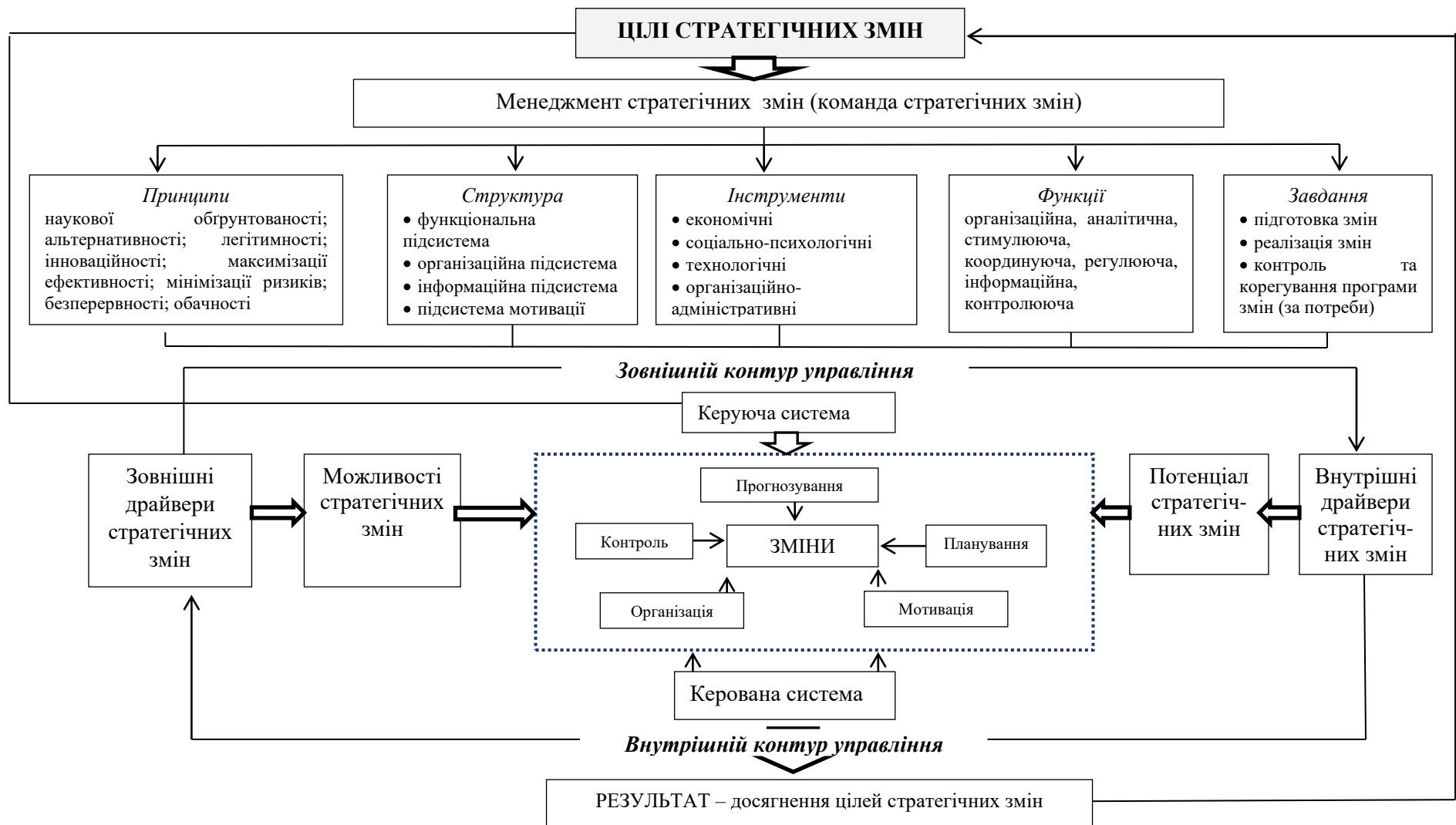


Рис. 1.24. Концептуальна схема механізму управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 1

1. На підставі аналізу наукових позицій, теоретичних підходів, узагальнення сучасної теорії змін та дійсних підходів до визначення сутності терміну «стратегічні зміни» сформовано його авторське бачення: стратегічні зміни – це складова організаційних змін підприємства, яка характеризує процеси стратегічного менеджменту, спрямовані на досягнення цілей підприємства, обумовлених впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають зміст та інструменти реалізації стратегії, у поточному чи майбутньому стані, як засобу досягнення цих цілей.

2. Критичний аналіз та узагальнення теоретичних підходів щодо типізації стратегічних змін дозволили запропонувати їх розширену класифікацію, яка передбачає виокремлення наступних ознак групування: масштабність наслідків; мета; досягнутий ефект; рівень середовища; тип стратегічної поведінки; масштаб; швидкість; напрямок змін; функціональний напрям діяльності підприємства; природа виникнення; термін реалізації; виду та завдання управління; характер реалізації процесів впровадження стратегічних змін; вид платформи стратегічних змін; ймовірність подій; суб'єкт; стратегічні наслідки для менеджменту підприємства.

3. В роботі доведено, що основна роль в їх реалізації стратегічних змін належить людському фактору, який виступає у триєдиній ролі: носія опору стратегічним змінам; причиною стратегічних змін та опору; споживачем опору стратегічним змінам. На підставі критичного аналізу теоретичних підходів щодо сутності опору стратегічними змінам автором визначено, що під ним варто розуміти складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях стратегічних змін, та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення стратегічних змін діями чи бездіяльністю суб'єктів стратегічних змін.

4. Під причинами опору стратегічним змінам автор пропонує розуміти фактори, спонукаючі мотиви, які «запускають» у носіїв стратегічних змін

механізм опору та виникають як результат суб'єктивно-об'єктивної оцінки стратегічних змін. Здійснена аналітична оцінка підходів науковців до окреслення переліку причин опору змінам та їх видових проявів дозволила виконати авторське упорядкування причин опору стратегічним змінам: за складом носіїв: за підходом до дослідження; за формою прояву; за функціональними ареалами виникнення на підприємстві. В свою чергу, ідентифікація причин опору змінам була покладена в основу групування видів опору стратегічним змінам за наступними класифікаційними ознаками: рівнем виникнення; формами прояву; інтенсивністю прояву; силою впливу на стратегічні зміни; наслідками опору для системи управління; сферою виникнення та тривалістю існування.

5. Проведене дослідження дозволило довести, що ситуація стратегічних змін та виникнення опору стратегічним змінам на підприємстві має синергетичний прояв, рівень якого залежить від корпоративної культури підприємства та рівня її лояльності до системи управління стратегічними змінами. Під корпоративною культурою в фокусі управління стратегічними змінами пропонується розуміти систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві під впливом місії, філософії існування та життєвого циклу організації та визначають досягнення цілей управління змінами.

6. Узагальнивши результати компаративного аналізу трактування терміну «управління стратегічними змінами» та базуючись на систематизації існуючих підходів до його визначення, під управлінням стратегічними змінами пропонується розуміти цілеспрямовану дію системи стратегічного менеджменту на підприємство як платформу змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний), відповідно до визначених стратегічних цілей змін та заданих середовищем діяльності умов.

7. Автором запропоновано стратегічний підхід до управління змінами в межах якого здійснено обґрунтування конфігурації управління стратегічними

змінами підприємства та її елементів: завдань, об'єктів, предмету, кола суб'єктів управління (внутрішніх стейкхолдерів, контактні аудиторії та носії стратегічних змін) та принципів управління (систематичність, планомірність змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергія змін).

8. Розроблено механізм управління стратегічними змінами, основою розуміння якого виступає системний підхід та концепція функціонування підприємства як відкритої системи. Запропонована концептуальна схема механізму управління стратегічними змінами підприємства являє собою інтегровану у двоконтурну схему управління стратегічними змінами систему, яка розкриває сутність механізму управління стратегічними змінами та дозволяє використовувати його у якості теоретичного базису для здійснення діагностики управління стратегічними змінами на підприємствах.

Доведено, що в рамках реалізації зовнішнього контуру управління стратегічними змінами вивчається зовнішнє середовище діяльності підприємства з метою ідентифікації зовнішніх драйверів змін та визначення їх впливу на можливості стратегічних змін та наслідки їх реалізації для підприємства. Інформація, отримана на даному етапі управління змінами використовується менеджментом стратегічних змін підприємства для визначення порогових можливостей змін та унікальних можливостей, які складають основу ключових компетенцій підприємства. Як результат – визначаються можливості стратегічних змін, необхідні для реалізації загальної стратегії підприємства (зростання, стабілізація, «виживання» чи скорочення). Трансформація інформації щодо можливостей стратегічних змін відбувається через «призму» потенціалу стратегічних змін та взаємодію суб'єктів та об'єктів змін.

Результати досліджень за першим розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [84-86, 100, 116, 152, 153, 184, 191, 203, 251, 270, 271, 333, 341, 348, 450].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. **Методологічна платформа дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах**

Дослідження будь-якого економічного процесу чи явища (в тому числі й управління стратегічними змінами на підприємстві) має базуватися на чітко визначеній методології. Методологія – це «концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища» [349, с. 72]. Поняття «методологія» складається із двох частин – «метод», що на грецькій мові означає «шлях дослідження», і «логія», що на тій же грецькій мові означає «вчення», тобто, дослівно, «методологія» – це вчення про шляхи дослідження [350, с. 27].

У економічних словниках термін «методологія» визначається як «сукупність загальних принципів, методів та способів управління; як вчення про принципи побудови й способи наукового пізнання предмету дослідження» [374, с. 191; 458, с. 185]. У наукових дослідженнях, поняття «методологія» має два основних значення: «по-перше, це - система певних правил, принципів і операцій, що застосовуються у тій чи іншій сфері діяльності; по-друге, це - вчення про цю систему, загальна теорія метода» [349, с. 83].

Складний характер поняття «методологія» та комплексний характер категорії «управління стратегічними змінами» дозволяють визначити *методологію дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах* як сукупність цілей, принципів, методів, методик та послідовних етапів, які дозволяють максимально об'єктивно та точно

встановити стан управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах що склалися.

Аналіз сучасних підходів науковців до дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві [79, 88, 89, 113, 125, 130, 138] демонструє відсутність єдиного підходу до його реалізації та розуміння сутності даного процесу. Так, Н.М. Курилова розглядаючи стратегію управління змінами, діагностичний етап характеризує як «детальний аналіз діяльності підприємства та вплив на нього зовнішніх факторів, виходячи зі складових «трикутника змін»: ринок-організація-людина» [138, с. 88]. Науковець Е.В. Божанова, досліджує ефективність управління змінами та її методичне забезпечення у ракурсі визначення зовнішньої ефективності (характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання змін на підприємстві) та внутрішньої ефективності (запропоновано інтегральний показник) [112, с. 83-84]. Науковець В.І. Отенко зазначає, що «методичне забезпечення емпіричного дослідження стратегічних змін підприємства передбачає визначення предметної області дослідження, певної послідовності та для кожного етапу вибір методів аналізу та оцінювання, а також показників» [451, с. 449]. Найбільш ґрунтовні дослідження в галузі управління стратегічними змінами на підприємстві та методологічних основ його дослідження належать О.Ю. Гусевій, яка виокремлює у своїх працях теоретичний, емпіричний, методологічний та практичний базиси дослідження [125, с. 362-363].

Наявність зазначених проблем формування методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві актуалізує необхідність у визначенні всіх складових методологічного апарату такого дослідження у їх авторському баченні. Основу зазначеної методології будуть формувати ряд припущень (гіпотез), які використовуються сучасними дослідниками в ході діагностування різних аспектів теорії стратегічних змін (табл. 2.1.).

Використання зазначених у табл. 2.1 припущень (гіпотез) методології можливе у двох аспектах: теоретичному та прикладному (практичному).

Таблиця 2.1

Основні припущення (гіпотези) методології дослідження управління
стратегічними змінами на підприємстві

Припущення (гіпотеза)	Сутність	Методологічний підхід
Гіпотеза складності середовища	Стратегічні зміни та їх реалізація визначаються дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності	Системний підхід
Гіпотеза випадковості	Управління стратегічними змінами, як управлінський процес, має у своєму арсеналі перелік інструментів та прийомів, використання яких залежить від типу проблем та ситуацій стратегічних змін що виникли	Ситуаційний підхід
Гіпотеза цілісності	Успіх стратегічних змін та їх результативність залежать від взаємоузгодженості та взаємодії різних елементів управління (суб'єкт, об'єкт, предмет управління)	Інтеграційний та процесний підхід
Гіпотеза збалансованості	Для кожного рівня сполучення чинників середовища стратегічних змін можна визначити комбінацію елементів управління, які забезпечать досягнення цілей стратегічних змін	Комплексний підхід
Гіпотеза конгруентності	Досягнення цілей стратегічних змін можливе лише у тому випадку, коли інтенсивність перетворень на підприємстві та час на їх здійснення відповідають інтенсивності та часу змін середовища функціонування підприємства як платформи змін	Динамічний підхід

Джерело: складено автором на основі [125, 446]

Теоретичний аспект методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві характеризується наступними ключовими моментами.

По-перше, аспектом співвідношення нормативного та позитивного підходів до управління стратегічними змінами.

В межах позитивного підходу, управління стратегічними змінами має віддзеркалювати ситуацію стратегічних змін максимально об'єктивно, а методологія діагностики виступати інструментом такого віддзеркалення, що можливе лише в умовах максимального співпадіння когнітивних навичок

команди стратегічних змін які є носіями методології та мінімального опору стратегічним змінам. В межах нормативного підходу, головна мета застосування методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві – отримання рекомендацій щодо процесу стратегічних змін з урахуванням суджень та особистих цінностей суб'єктів стратегічних змін (а значить – з обов'язковим урахуванням наслідків та рівня опору змінам на всіх рівнях його виникнення).

По-друге, застосування методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві має базуватися на мультидисциплінарному підході та синтезі теоретичних здобутків суміжних наук (економічна теорія, менеджмент, соціологія тощо).

По-третє, методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві має віддзеркалювати не тільки умови реалізації стратегічних змін, але й сукупність цільових настанов стратегічної діяльності підприємства як платформи стратегічних змін.

Оскільки методологія дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві є комплексним підходом, який віддзеркалює не тільки теоретичні надбання стратегічного менеджменту та менеджменту змін, але й позитивний досвід реалізації стратегічних змін на підприємствах, то надзвичайно важливим є прикладний (практичний) аспект даної методології.

У прикладному (практичному) аспекті становлення принципів та методів дослідження стратегічних змін перш за все обумовлюється невизначеністю результатів змін та дією чинників стратегічних змін. Тому у практичному плані методологія дослідження управління стратегічними змінами має відображати локальні та галузеві умови функціонування підприємства, змінюватися під них, тобто, має бути флексибельною.

Узагальнення компонентної бази методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві здійснено на рис. 2.1 у вигляді базового ромбу який включає чотири первинні базові складові методології:

- концепцію середовища діяльності як джерела стратегічних змін;

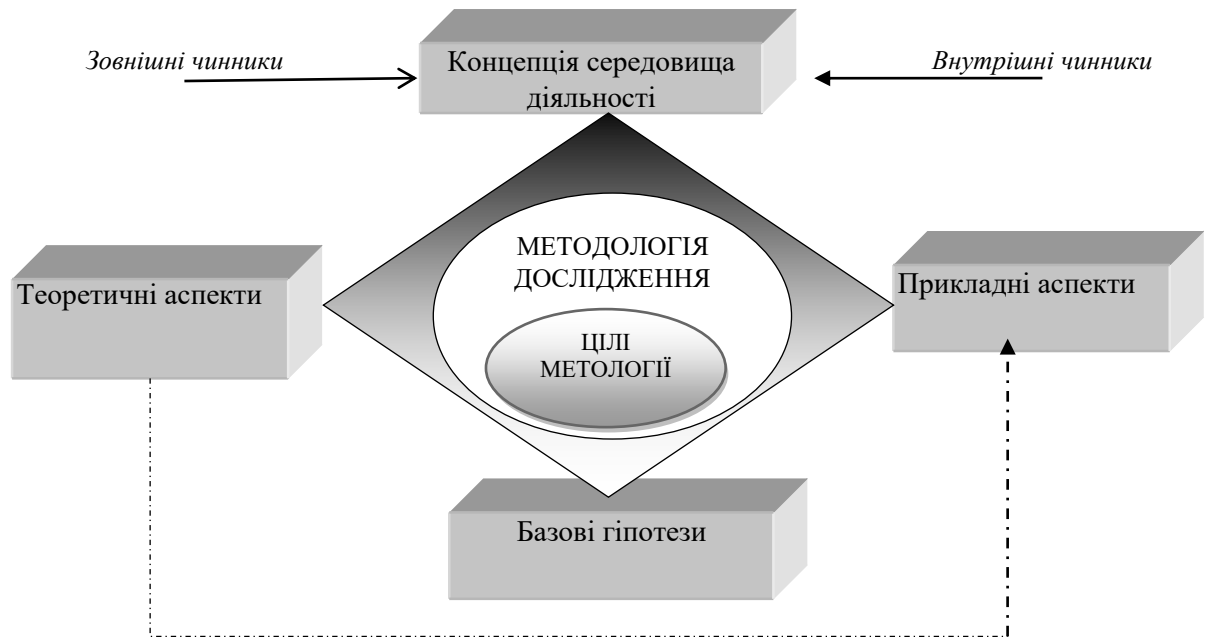


Рис. 2.1. Базовий ромб компонентних основ методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором

- гіпотези методології;
- теоретичні та практичні (прикладні) аспекти методології у їх органічній єдності.

Базовий ромб методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві знайшов відображення у методологічній платформі та представлених на рис. 2.2 її елементах.

Відповідно до процесного підходу, управління стратегічними змінами на підприємстві передбачає досягнення двох *видів цілей*:

- оцінка зовнішніх та внутрішніх чинників (драйверів змін), які визначають стратегічні зміни та умови їх реалізації на підприємстві та у середовищі функціонування;

- встановлення відповідності стану управління стратегічними змінами вимогам зовнішніх та внутрішніх чинників. Досягнення даної цілі створює підґрунтя для ідентифікації можливостей стратегічних змін, доступних для реалізації на підприємстві та визначення рівня їх використання.

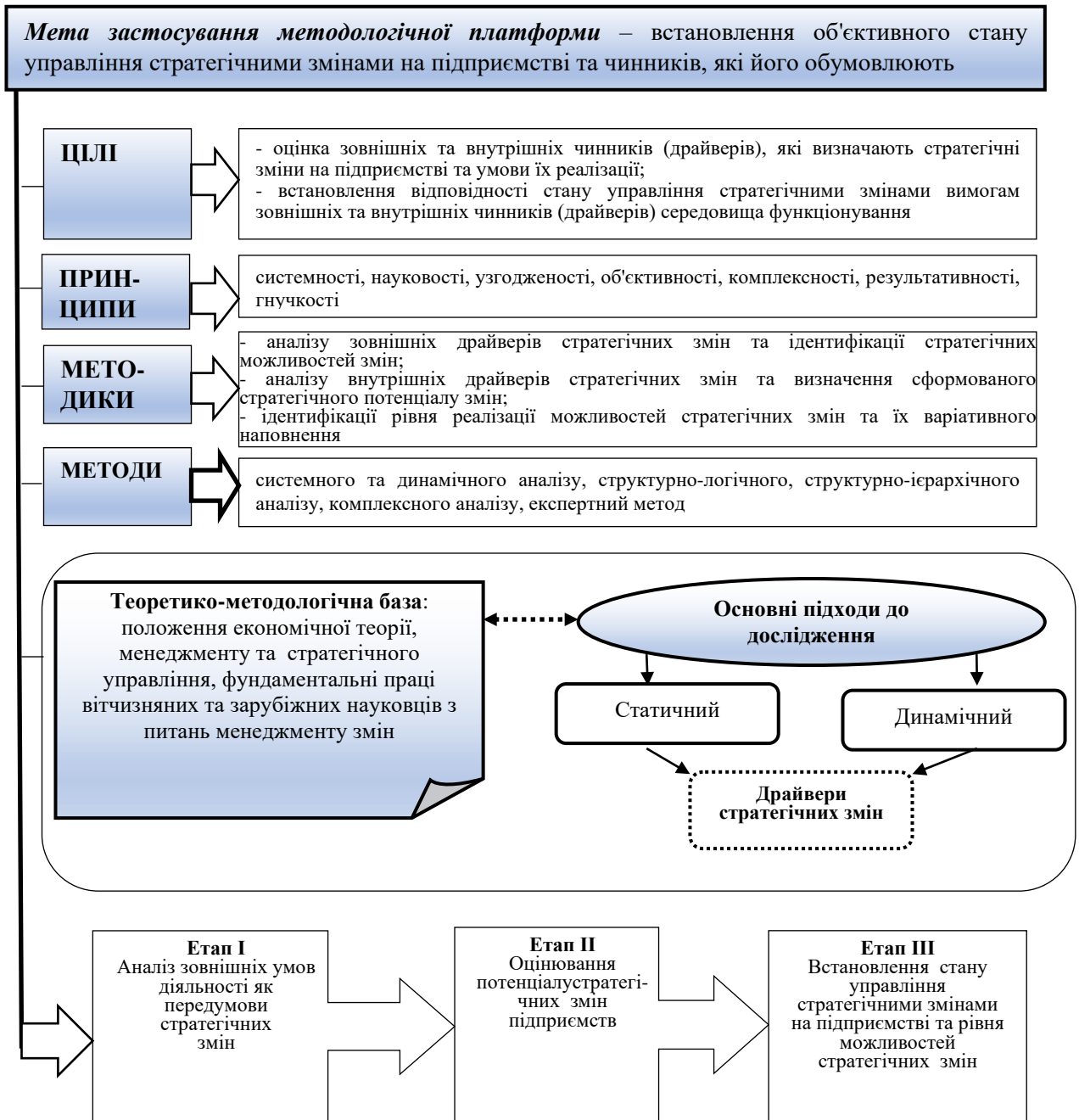


Рис. 2.2. Методологічна платформа дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах

Джерело: складено автором

Об'єктивність результатів дослідження із застосуванням певної методології визначається застосуванням єдиного набору принципів, до складу яких при реалізації методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах можна віднести:

- принцип системності, який передбачає, що реалізація методології можлива лише в умовах розуміння підприємства як складної системи, інтегрованої у зовнішнє середовище, яке, у свою чергу є поліструктурним (складається із певної сукупності чинників які належать до різних рівнів даного середовища та визначає набір драйверів змін);

- принцип науковості означає глибоке пізнання об'єктивних умов управління стратегічними змінами, впливу чинників на даний процес із застосуванням наукової методики та організації всієї сукупності аналітичних досліджень;

- принцип узгодженості визначає необхідність розуміння всіх етапів методологічної платформи дослідження як єдиного процесу, а всіх його складових – у тісному взаємозв'язку між собою, всіх аналітичних та оціночних показників – у співставних одиницях виміру, доступних для порівняння;

- застосування принципу об'єктивності означає, що всі результати дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві мають відображати реальні формальні та неформальні характеристики даного процесу, базуватися на повній та достовірній інформації. Висновки про стан об'єкту дослідження мають бути позбавлені суб'єктивних суджень та припущень;

- згідно принципу комплексності, оцінка управління стратегічними змінами на підприємстві має бути максимально повною та всебічною, враховувати не тільки прямі, але й перехресні зв'язки між чинниками та учасниками процесу управління, що дозволить додатково виявити дію синергійних ефектів та їх впливу на результативність управління стратегічними змінами;

- принцип результативності означає наявність позитивного ефекту від дослідження управління стратегічними змінами, переважання економічного, соціального та іншого ефектів від реалізації методології над витратами на її здійснення та реалізацію;

- принцип гнучкості означає наявність механізму корегування методології дослідження відповідно умов здійснення та цілей реалізації в короткий термін та з мінімальними витратами ресурсів і часу.

Дослідження управління стратегічними змінами передбачає використання інтегрованих та когерентних *методик* оцінювання зовнішнього середовища діяльності підприємства, потенціалу стратегічних змін та ідентифікації на їх основі можливостей стратегічних змін для підприємства.

Для досягнення цілей дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах запропоновано застосування наступних *методів*:

- системного аналізу під час встановлення специфіки управління стратегічними змінами на підприємстві внаслідок розгляду підприємства як складної системи, а зовнішнього середовища – як сукупності взаємопов'язаних чинників, що мають ієрархічні зв'язки;

- динамічного аналізу – при дослідженні чинників управління стратегічними змінами для максимального врахування існуючих тенденцій їх розвитку за певний проміжок часу;

- структурно-логічного методу – для визначення особливостей стратегічних змін відповідно структурі середовища функціонування та особливостей сформованого потенціалу;

- структурно-ієрархічного методу – для визначення впливу різного рівня чинників зовнішнього середовища (макросередовища, галузі, локальних чинників) на управління стратегічними змінами;

- комплексного аналізу – для врахування всіх особливостей управління стратегічними змінами в умовах конкретного підприємства та його середовища функціонування;

- методу експертних оцінок – для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство;

- методу балансування – для визначення відповідності потенціалу стратегічних змін підприємства вимогам зовнішнього середовища функціонування.

В рамках розробленої методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві передбачено застосування двох підходів до дослідження чинників стратегічних змін:

- динамічного, який відповідає гіпотезі конгруентності стратегічних змін та передбачає дослідження всіх складових змін у їх розвитку та русі до нових цілей під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування;

- статичного, який розглядає систему забезпечення методології та самих стратегічних змін у її статикі, тобто з урахуванням рівноважного стану певних елементів системи управління стратегічними змінами, незалежно від змін, які відбуваються у середовищі функціонування.

У даному дослідженні визначення чинників стратегічних змін відбувається в умовах локального резонансу, що виникає між динамічним та статичним підходами, а також глобального резонансу, який виникає між цілями стратегічних змін та їх чинниками [450].

Базуючись на теоретичних аспектах, прикладну реалізацію методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві пропонується здійснювати за такими етапами:

1. Аналіз зовнішніх умов діяльності підприємства як передумови стратегічних змін. На даному етапі досліджуються чинники зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність підприємства, ініціюють стратегічні зміни. Серед них: загальні показники динаміки розвитку економіки держави яка є країною базування підприємства, галузеві характеристики та характеристики цільового ринку підприємства, аналіз конкуренції на цільових ринках підприємства, позиціонування основних підприємств-конкурентів, тощо [354, с. 160-162].

2. Оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства. На відміну від попереднього діагностичного етапу, який досліджує зовнішні чинники змін, даний етап покликаний вивчити внутрішнє середовище підприємства та рівень ресурсного забезпечення стратегічних змін підприємства. Перелік

складових потенціалу стратегічних змін визначається у кожній ситуації змін окремо, враховуючи специфіку функціонування, чинну стратегію тощо.

3. Встановлення стану управління стратегічними змінами за допомогою ідентифікації можливостей стратегічних змін та рівня їх використання. Результатом даного діагностичного етапу має стати відповідь про доцільність корегування сукупності управлінських впливів на суб'єкти, об'єкти та носії стратегічних змін для досягнення поставлених цілей змін. Саме даний діагностичний етап має запустити або систему закріплення стратегічних змін, або їх корегування із реалізацією у подальшому зазначеної методології у замкненому управлінському циклі.

Дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах та реалізація зазначеної методологічної платформи має базуватися на достовірній, повній та об'єктивній інформації, що підтверджується сучасними науковцями. Так, автори Я.В. Лісун, О.М. Міх зазначають, що «інформаційне забезпечення є однією зі складових, що забезпечують процес реалізації управлінського рішення щодо змін, базується на зборі, накопиченні, зберіганні, опрацюванні інформації; пов'язане з трудомісткістю завдань прийняття рішення та робіт щодо його реалізації» [9, с. 100]. Науковці А.Й. Серант, І.В. Огірко, О.І. Огірко взагалі зазначають, що «управління змінами це: координація дій для досягнення її цілей у нових інформаційних умовах розвитку» [449, с. 64].

Інформаційне забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві – це сукупність процесів задоволення потреб системи управління змінами у інформаційних ресурсах, а також процесів обробки, аналізу та циркуляції інформації, необхідної для ухвалення господарських рішень в сфері управління стратегічними змінами та досягнення їх цілей.

Основні вимоги до інформації, як результату процесу інформаційного забезпечення, можна звести до наступних:

- точність – інформація повинна відображати потреби системи управління стратегічними змінами та задовольняти всі вимоги до параметрів, які відображають стан середовища функціонування, суб'єкту, об'єкту змін і т.д.;

- достовірність – тісно пов'язана із попередньою вимогою, та означає, що інформація має відображати реальний об'єктивний стан середовища функціонування, суб'єкту, об'єкту змін і т.д.;

- своєчасність – надходження інформації має відповідати потребам системи менеджменту стратегічних змін у реальному часі, який відповідає виникненню події, яка спричинила інформаційний запит системи стратегічних змін;

- значущість для управління стратегічними змінами – здатність інформації впливати на процеси стратегічних змін, суб'єкти, об'єкти, носіїв та предмет стратегічних змін;

- повнота – обсяг інформації має бути мінімальним, але повністю відображати потреби управління стратегічними змінами та потреби обґрунтування управлінських рішень в галузі стратегічних змін;

- корисність – інформаційне забезпечення повинне забезпечити надходження лише тієї інформації, яка потрібна для управління стратегічними змінами на підприємстві;

- порівнянність – можливості співставлення інформації, отриманої із різних інформаційних джерел та в різний період часу.

Результатом інформаційного забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві є інформаційний потік. «Інформаційний потік – це сукупність дієвих рухів інформації, яка циркулює в управлінській системі та яка необхідна для здійснення процесів управління на підприємстві» [456, с. 91].

Інформаційні потоки формують чітку картину стратегічних умов функціонування в умовах певного ринку та середовища, яка виступає підґрунтям для застосування методологічної платформи та обґрунтування

управлінських рішень в сфері стратегічних змін на підприємстві. Інформаційне забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві, як багаторівневий процес, доцільно розглядати із наступних позицій: (рис. 2.3) на фізичному, першому, початковому рівні який передбачає збір, обробку та накопичення інформації; на організаційному рівні який передбачає реалізацію усталених алгоритмів роботи із інформацією; на аналітичному рівні, який містить аналітичну обробку інформації в межах реалізації методології дослідження управління стратегічних змін; на комунікативному рівні, який опосередковує аналітичний рівень та забезпечує реалізацію стандартного комунікативного процесу на підприємстві; на процесному рівні, спрямованому на забезпечення прийняття рішень на основі попередніх етапів обробки інформації; на останньому, ієрархічному рівні, який забезпечує реалізацію стратегічних змін та прийняття рішень щодо їх впровадження на різних ієрархічних рівнях.

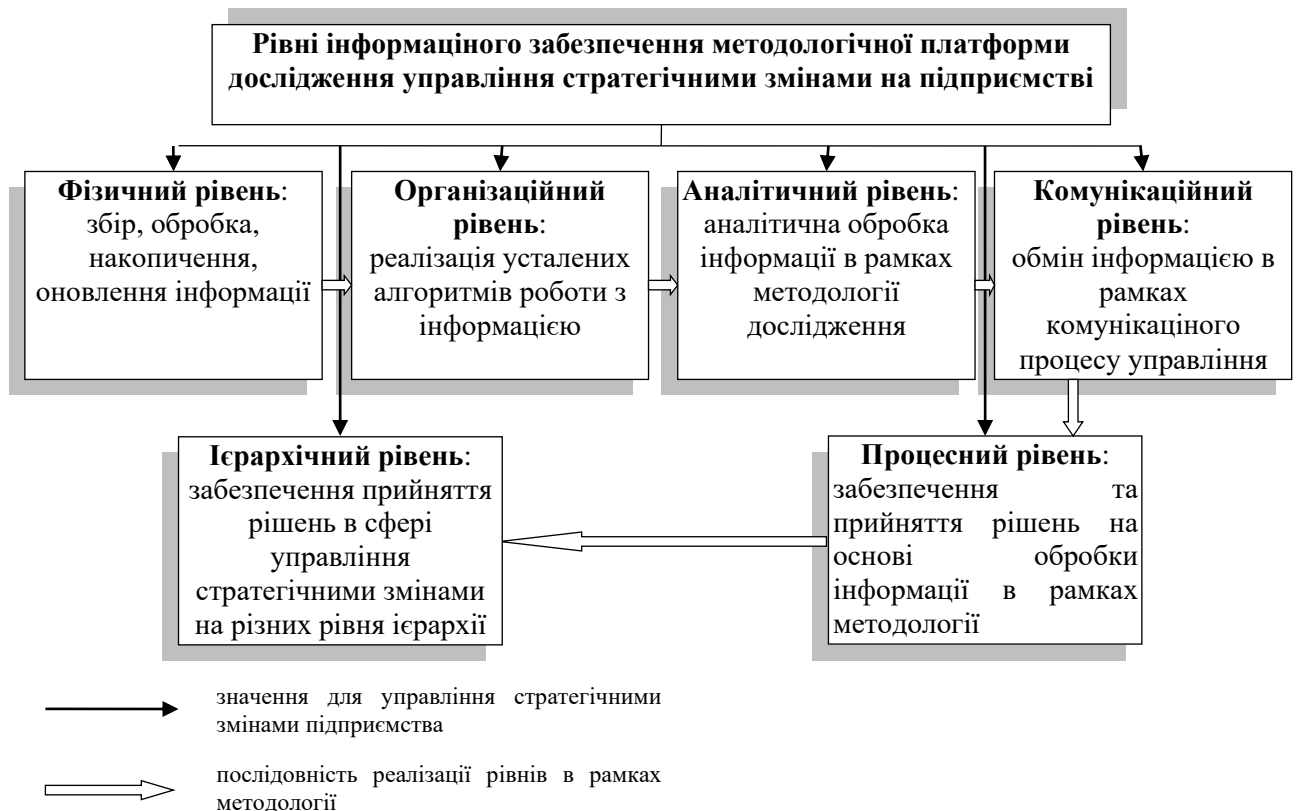


Рис. 2.3. Характеристика рівнів інформаційного забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором із використанням [454]

Блок-схема інформаційного забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві наведена на рис. 2.4.

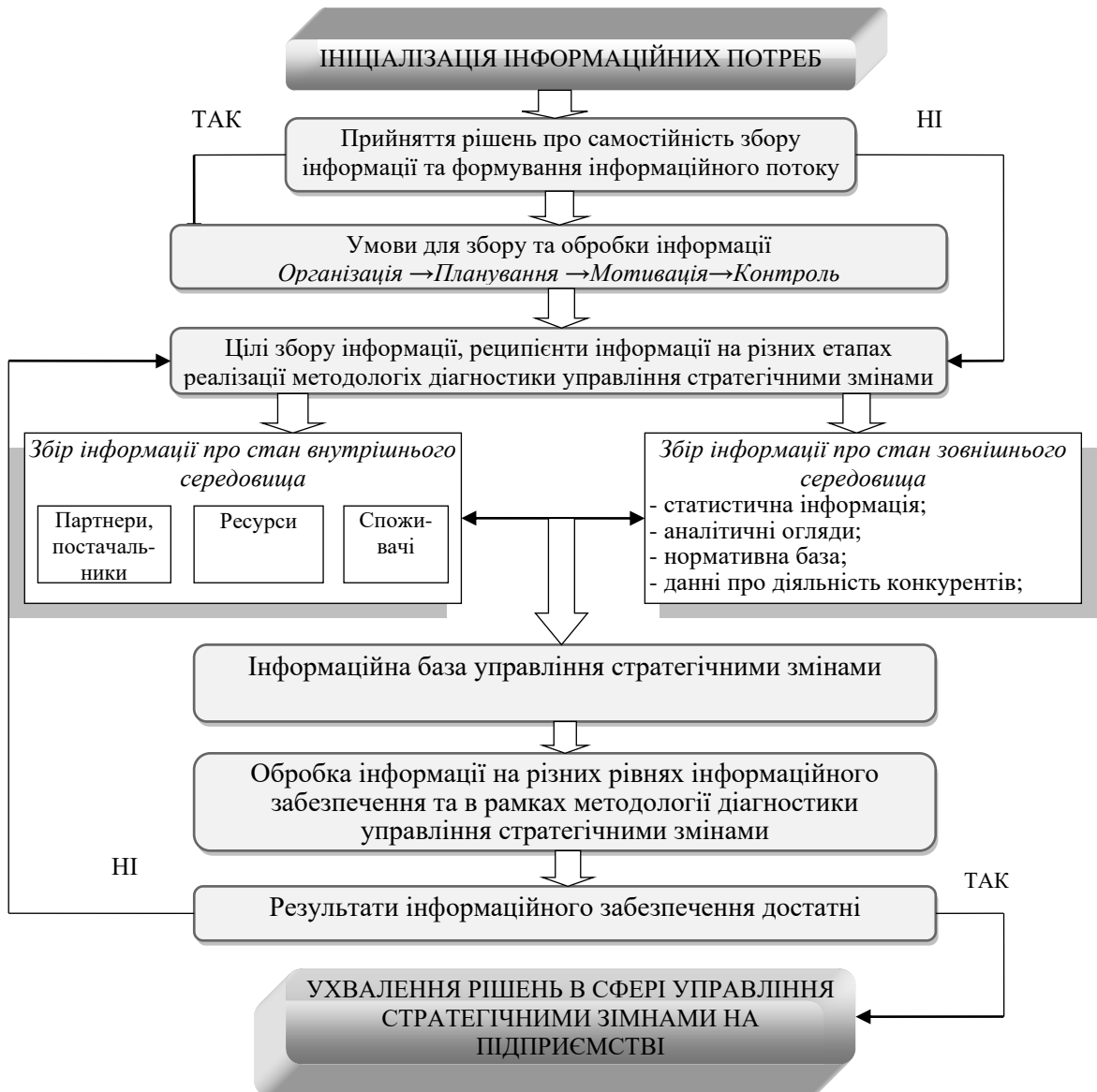


Рис. 2.4. Концепція інформаційного забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі узагальнення [355, 448, 449, 454, 456]

У випадку, якщо керівництво підприємства та керівництво системи управління стратегічними змінами ухвалює рішення щодо самостійного збору інформації та формування інформаційного потоку для забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві, то керівництво має забезпечити повний цикл реалізації умов для

збору і обробки інформації (реалізація класичного ланцюга функцій менеджменту) та забезпечити чітке формулювання цілей збору інформації, реципієнтів інформації на різних етапах реалізації методології діагностики управління стратегічними змінами. Наступним етапом збору інформації є формування інформаційних потоків про стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства: в рамках збору інформації про стан внутрішнього середовища аналізуються партнери, постачальники ресурсів, самі ресурси і підходи до їх управління, досліджуються відносини із споживачами; в рамках збору інформації про стан зовнішнього середовища здійснюється аналіз статистичної інформації, огляд аналітичних досліджень вітчизняних і міжнародних ЗМІ, вивчається нормативна база та здійснюється збір інформації про діяльність конкурентів на цільових сегментах ринку. Наступним кроком є формування інформаційної бази управління стратегічними змінами на підприємстві. Таку базу науковці О.І. Маслак, І.В. Коробкова називають «інформаційно-аналітичним порталом» [448, с. 24], науковці А.Й. Серант, І.В. Огірко, О.І. Огірко називають «інформаційно-керуючою системою» [449, с. 66]. На наступному етапі відбувається обробка інформації в рамках реалізації етапів методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві та з урахуванням її акумулювання на рівнях інформаційного забезпечення (обґрунтовано на рис. 2.3). У випадку, якщо на етапі реалізації процесу ієрархічної обробки інформації відбувається ухвалення рішення про її достатність - відбувається ухвалення рішень в галузі управління стратегічними змінами на підприємстві, якщо інформація визнана такою, що не забезпечує вимоги методологічної платформи, чи вимоги до самої інформації (рис. 2.2) не дотримані – відбувається повернення до етапу цілевизначення. Реалізація зазначеної концепції інформаційного забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві є запорукою ефективної діагностики та обґрунтованого ухвалення рішень в сфері управління стратегічними змінами на підприємстві.

2.2. Дослідження зовнішніх умов діяльності підприємств як підґрунтя стратегічних змін

Сьогодні науковці одностайно наголошують, що функціонування сучасного підприємства відбувається в умовах ринку та носить характер відкритої системи, діяльність якої залежить від зовнішнього середовища, відбувається під його перманентним впливом та визначається рядом характеристик.

Науковці Л. Черняк [332] та Ю.М. Лисецький [217], проводячи дослідження діяльності підприємства на основі теорії систем пишуть «кожна система функціонує у певному середовищі. Не існує абсолютно ізольованих систем. Організація є відкритою системою, вбудованою у зовнішній світ» [217, 332]. Таке твердження інтегрує і саму діяльність підприємства і сукупність змін які в її межах відбуваються у зовнішнє середовище.

Вчені М.В. Ковбатюк, Н.Г. Беник зазначають, що «підприємство пов'язане із зовнішнім та внутрішнім середовищем ланцюгом складних взаємних змін» [36, с. 101]. Тим самим вчені наголошують на адаптації діяльності та змін підприємства до зовнішніх чинників та зовнішнього середовища.

Науковець Є.Л. Гринь наголошує: «ми не відкидаємо наявність внутрішніх джерел змін, але вони в більшості випадків виступають наслідком зовнішнього впливу і, на відміну від зовнішніх, знаходяться у сфері безпосереднього управлінського впливу з боку керуючої підсистеми...» [135, с. 46-47]. Таке твердження вказує на першочерговості впливу зовнішнього середовища як першопричини, спонукального мотиву до внутрішніх змін.

Вчені Н.А. Мазур, І.В. Семенець пишуть: «..якщо виходити з виділення зовнішнього та внутрішнього середовища організації, джерела змін можуть з'явитися як всередині організації, так і ззовні. Організації рідко реалізують значні перетворення без сильного впливу з боку навколишнього середовища» [340, с. 10]. Таким твердженням вчені підкреслюють переважно зовнішню

природу значних змін в діяльності підприємства, що на нашу думку не є зовсім коректним з урахуванням однакової важливості всіх змін для підприємства та системи менеджменту.

У даному дослідженні цілком підтримується твердження зв'язку підприємства, із зовнішнім середовищем. Підприємство, як платформа стратегічних змін, контактує із зовнішнім середовищем, генерує альтернативні варіанти змін, та реалізує найбільш перспективні зміни через взаємодію суб'єктів та об'єктів змін (рис. 2.5).

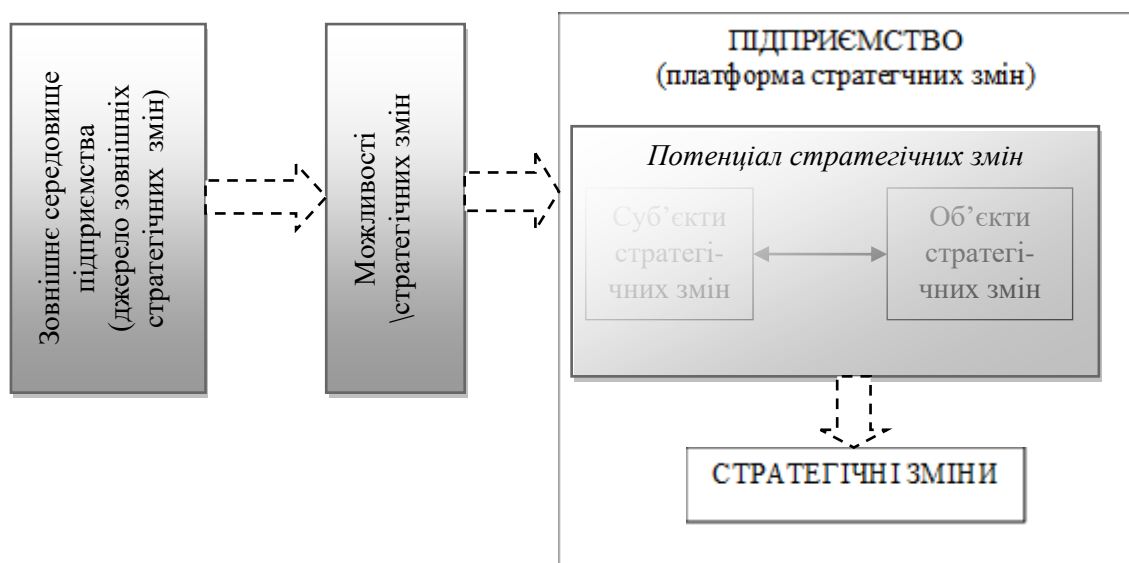


Рис. 2.5. Функціонування підприємства як платформи стратегічних змін в умовах активного впливу зовнішнього середовища

Джерело: складено автором

Відповідно до даних рис. 2.5, підприємство із зовнішнього середовища, через взаємодію із контактними аудиторіями, визначає для себе перелік можливостей стратегічних змін. Перевіривши існуючі альтернативні варіанти змін на відповідність потенціалу стратегічних змін, система менеджменту підприємства, через взаємодію суб'єктів та об'єктів змін розробляє управлінські рішення з реалізації змін. Саме зазначений формат управління стратегічними змінами дозволить:

- системі стратегічного менеджменту підприємства максимально врахувати всі тенденції зовнішнього середовища та наслідки їх впливу;
- сформулювати альтернативні варіанти реалізації змін та виконати їх ранжування за важливістю для системи менеджменту підприємства;
- реалізувати лише ті зміни, які будуть доступними для існуючого потенціалу змін;
- забезпечити максимальну взаємодію суб'єктів та об'єктів змін та отримання синергійного ефекту для підприємства в ході реалізації змін [116, с. 39-40].

Отже, аналіз зовнішнього середовища є обов'язковою умовою та складовим елементом системи управління змінами на підприємстві.

Аналіз зовнішнього середовища як підґрунтя стратегічних змін, базується на певній методології дослідження, у структурі якої можна виділити дві складові: теоретичну та практичну. Перша стосується теорії або вчення про організацію діяльності. Теорію, в свою чергу, ідентифікують як «форму достовірного наукового знання про об'єкт або сукупність об'єктів, яка представляє собою систему взаємопов'язаних тверджень та доведень...» [351, с. 46].

Теоретична складова методології оцінки впливу зовнішніх умов діяльності включає теоретичні підвалини реалізації практичної частини методології.

Практична методологія дослідження впливу зовнішніх умов діяльності на підприємства та реалізацію змін включає два фундаментальних блоки: системне дослідження зовнішнього середовища підприємства, результати якого мають використовуватись у другому блоці – дослідженні драйверів змін.

Узагальнена схема методології дослідження впливу зовнішніх умов діяльності підприємств як основи стратегічного провадження змін наведена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Схема методології дослідження впливу зовнішніх умов діяльності підприємств як основи стратегічного провадження змін

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованої схеми методології дослідження впливу зовнішніх умов діяльності передбачає використання інституалізму для визначення складу впливових інституцій на процес змін та діяльність підприємства; теорії менеджменту для визначення рівня керованості зовнішнього середовища та комунікацій із його агентами; концепції складності середовища для ідентифікації його структури та взаємин між елементами; системного підходу та концепції функціонування організації як відкритої системи для визначення двоєдиної ролі зовнішнього середовища в

діяльності підприємства; інтегральної теорії, згідно якої джерела змін розглядаються як всередині організації, так і за її межами; екстерналістської та механістичної теорії, згідно якої джерела змін ідентифікуються поза межами організації. Графічно теоретичний базис дослідження узагальнено на рис. 2.7.

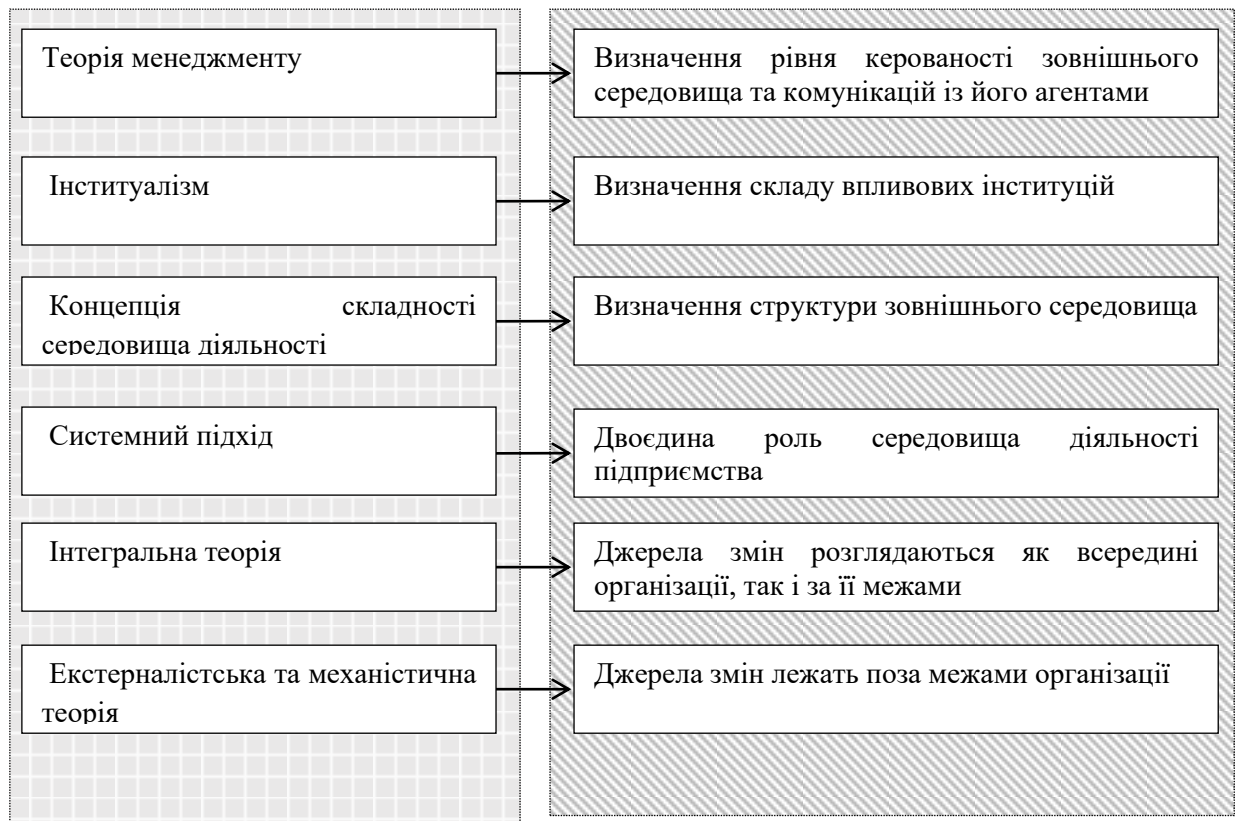


Рис. 2.7. Теоретичний базис дослідження впливу зовнішніх умов діяльності підприємств

Джерело: складено автором

Для реалізації запропонованої методології дослідження впливу зовнішніх умов діяльності як основи стратегічного провадження змін підприємства буде використано концепцію дворівневого середовища діяльності, яку підтримує більшість науковців [2, 36, 130, 215, 216, 330, 352, 353]. Згідно даної концепції, середовище діяльності підприємства може бути представлене зовнішньою (некерованою) та внутрішньою (керованими) складовими, які продукують зовнішні та внутрішні драйвери змін (рис. 2.8).

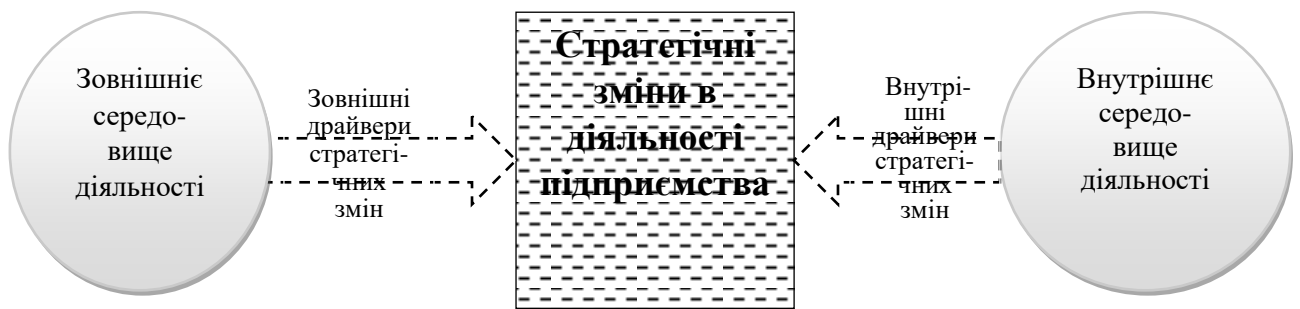


Рис. 2.8. Зовнішні та внутрішні драйвери стратегічних змін в умовах функціонування підприємства як відкритої системи

Джерело: складено автором

Термін «драйвер» (англ. driver, мн. ч. драйвери) переважно застосовується у контексті технічних наук та інформаційних систем і за своєю початковою етимологією означає «чотирикутний парус» або «той, що рухає», або «водій» [374]. У іноземних наукових виданнях [375] використовується поняття «Change Drivers», аналог якого пропонується застосовувати у даному дослідженні, у контексті дії зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. *Драйвери стратегічних змін* – це чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність соціально-економічних систем різного рівня та виступають джерелом для реалізації можливостей стратегічних змін та потенціалу стратегічних змін в ході впровадження стратегічних змін.

Зовнішнє середовище – це середовище некерованого (відносно системи менеджменту суб'єктів господарювання) впливу, яке виступає джерелом можливостей та загроз для існування та розвитку соціально-економічних систем різного рівня, базою провадження стратегічних змін [425].

Ідентифікація зовнішніх драйверів змін відбувається із використанням поліструктурного підходу до середовища - трьохрівневої системи середовища стратегічних змін (рис. 2.9): макроекономічних драйверів стратегічних змін,

галузевих (регіональних) драйверів та локальних драйверів стратегічних змін.

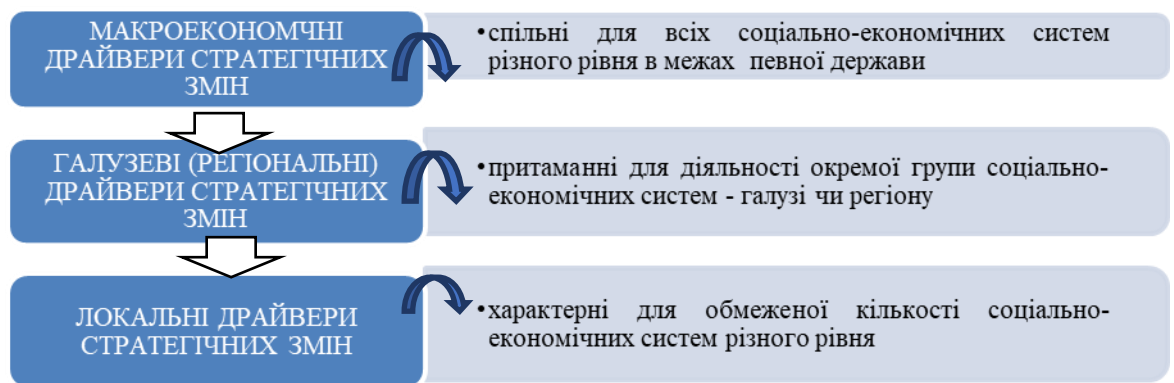


Рис. 2.9. Трьохрівнева система ідентифікації зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємства

Джерело: складено автором

Макроекономічні драйвери стратегічних змін визначено як перелік драйверів, спільних для всіх суб'єктів національного господарства. Слід окремо зазначити, що джерела даних драйверів стратегічних змін є єдиними для всіх, а рівень впливу, спрямованість та наслідки є різними для всіх підприємств оскільки залежать від їх стану на певний момент часу чи у певній ситуації. Галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін – це перелік драйверів, що є специфічними для окремої групи соціально-економічних систем галузі чи регіону. Дані драйвери стратегічних змін мають одну особливість – для соціально-економічних систем, які не належать до ареалу їх впливу вони не мають жодного значення. Локальні драйвери стратегічних змін характерні для обмеженої кількості господарюючих суб'єктів, вони й формують специфіку управлінської діяльності цієї стратегічної групи підприємств [423, с.168-171].

Узагальнення реалізованого методичного підходу з ідентифікації зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємства із виокремленням дієвої компоненти ідентифікації драйверів, результуючих показників, які формують передумови наступного етапу та виду драйверів стратегічних змін наведено на рис. 2.10.

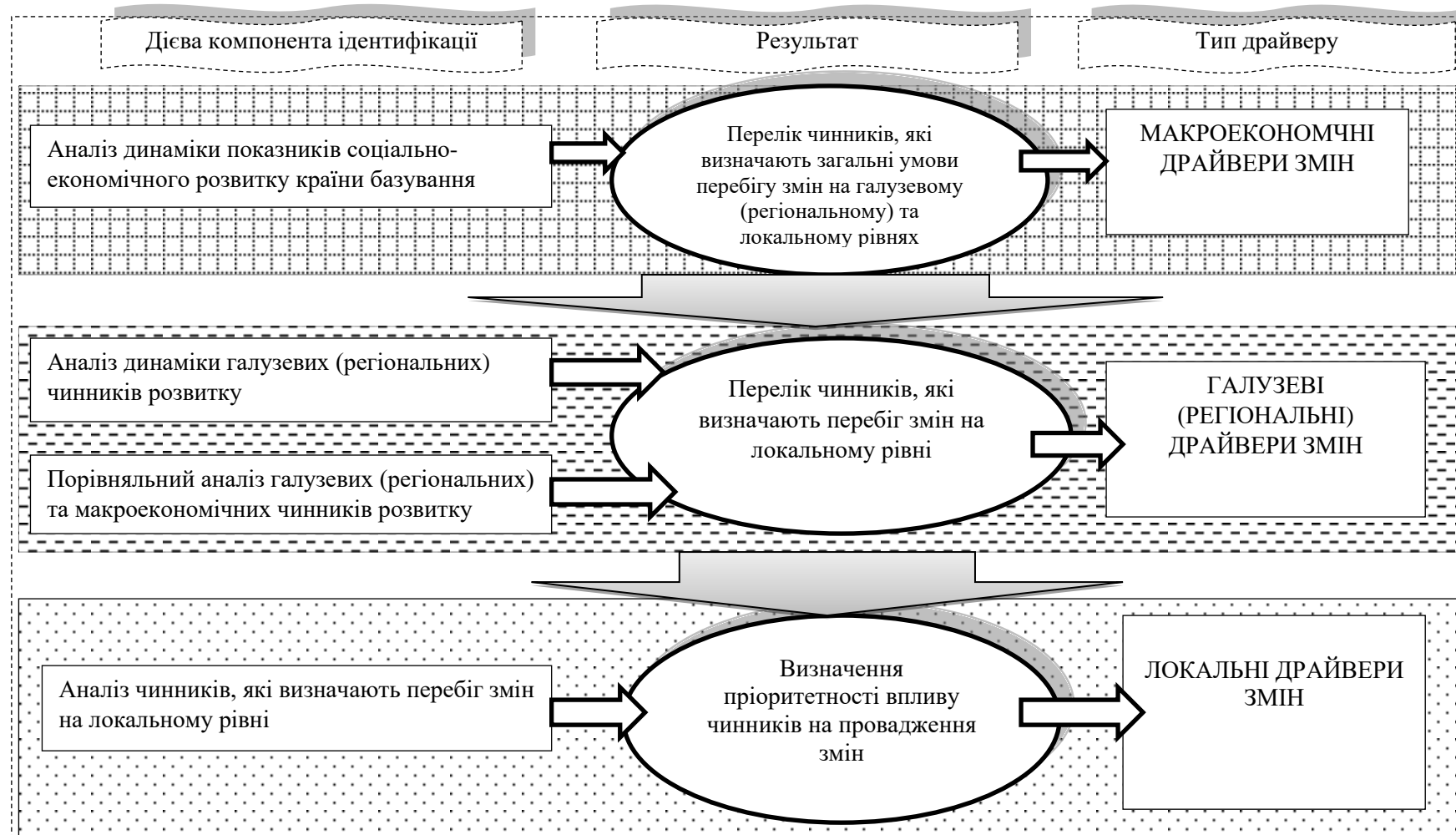


Рис. 2.10. Система ідентифікації зовнішніх драйверів змін підприємств в залежності від типу драйверу

Джерело: складено автором

Зазначені методичні підходи до діагностики зовнішніх драйверів стратегічних змін потребують обов'язкового дослідження внутрішнього середовища та оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах які виступають платформами стратегічних змін.

2.3. Науково-методичні основи оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах

Впровадженні в діяльність підприємства стратегічних змін можливе тільки за умови найбільш повного уявлення про наявні ресурси для їх реалізації та рівень їх придатності (готовності) для процесу змін, тобто про суб'єкти і об'єкти змін, про стан підприємства як платформи змін та рівень сформованого потенціалу стратегічних змін. Результати діагностики потенціалу стратегічних змін підприємства дозволять системі менеджменту розробити та впровадити ефективну програму змін та досягнути їх цілей.

Науковець О.Г. Дмитриєва визначає діагностику як «агрегований синтетичний висновок про стан досліджуваного об'єкта, який робиться на основі різної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення» [386, с. 16]. Колектив науковців під головуванням Е.М. Короткова зазначає, що «діагностика – це визначення стану об'єкта, предмету, явища або процесу управління шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і вузьких місць» [382]. Тобто, науковці діагностику розуміють як ряд дослідницьких процедур, виконуваних в межах певного глобального (управлінського) процесу.

Як зауважують О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник, М.Я. Нагірна, діагностика це «...процес оцінювання, аналізування та ідентифікування тенденцій розвитку та стану окремих сфер діяльності підприємства або його діяльності загалом за допомогою системи бізнес-індикаторів з метою нагромадження необхідної інформаційної бази щодо прийняття раціональних управлінських

рішень для спрямування їх дії на усунення недоліків у роботі підприємства та знаходження сильних сторін організації» [383, с. 9; 385, с. 176]. Такі науковці як А. Гречан та Н. Радіонова зазначають, що діагностика - це процес розпізнавання й визначення позитивних або кризових тенденцій у діяльності підприємства на основі виявлених локальних змін, установлених залежностей, а також показників, що мають особливо великий вплив на ефективність діяльності підприємства [384].

Таким чином, діагностика у контексті даної роботи:

- є управлінським процесом;
- складається із ряду дослідницьких процедур;
- має цільову спрямованість в межах глобального управління змінами на підприємстві;
- виконується із використанням ряду синтетичних показників.

Роль діагностики потенціалу стратегічних змін підприємства визначається: теорією систем; концепцією існування підприємства як відкритої системи; складністю процесу менеджменту змін, а також роллю та агрегованим характером стратегічного потенціалу підприємства як основи внутрішніх драйверів змін (рис. 2.4).

Концепція існування підприємства у якості платформ змін (рис. 2.1) передбачає, що воно у своїй діяльності використовує для реалізації змін певний набір доступних ресурсів та компетентностей, які з одного боку – визначають внутрішні можливості реалізації змін, виступаючи їх джерелом, а з іншого – виступають обмежувачами, стримуючими чинниками, пов'язаними із вичерпністю ресурсів та їх лімітованістю (в т.ч. і напрямків їх прикладного застосування). Базовим постулатом існування підприємства як платформи змін є використання потенціалу стратегічних змін .

Сучасна наукова думка не надає єдиного тлумачення терміну «потенціал стратегічних змін», а тому доцільно визначити його місце та роль в системі стратегічного управління взагалі та управління змінами зокрема.

Перш за все, слід зазначити, що термін «потенціал» у перекладі з латинської означає силу, що може бути використана для досягнення певної цілі» [357, с. 76].

Колектив вчених М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. зазначають, що «запорукою довгострокової стійкості підприємства у конкурентних умовах та в якості його ринкової характеристики виступає стратегічний потенціал, управління яким дозволяє оптимізувати взаємодію підприємства з зовнішнім оточенням з урахуванням його внутрішніх можливостей» [377, с. 179]. Тобто, науковці визнають роль стратегічного потенціалу в процесі взаємодії підприємства із оточуючим середовищем, проте, роль змін у даній взаємодії не наголошується.

В.В. Рябенко, досліджуючи аспекти сталого розвитку підприємства пише: «...динамічність і складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його факторів потребують формування потужного стратегічного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище. Від величини стратегічного потенціалу залежить поведінка підприємства стосовно змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі» [356, с. 89]. Науковець О.Б. Греськів, досліджуючи методологічні аспекти потенціалу соціально-економічних систем зазначає, що «в сучасних умовах розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів однією із важливих умов є спроможність підприємства передбачати потенційні зміни макро- і мікросередовища та його готовність гнучко реагувати на ці зміни, визначати стратегічні орієнтири розвитку. З цією метою в літературі використовується термін «стратегічний потенціал підприємства» [358, с. 362]. Таким чином, науковці наголошують на наявності зв'язку стратегічного потенціалу та реакції підприємства на зовнішні зміни.

У авторефераті дисертації дослідник Н.Я. Марченко, розглядаючи сутність стратегічного потенціалу підприємства у класичному його розумінні, проте, зазначає «...його формують ті ресурси, які можуть бути змінені в результаті реалізації стратегічних рішень. Крім того, стратегічний потенціал

організації істотно залежить від умов, в яких відбувається її діяльність, і піддається постійним змінам» [361, с. 7]. Тобто, авторка не розглядає потенціал стратегічних змін, проте, у сукупній характеристиці стратегічного потенціалу підкреслює його зв'язок із змінам в результаті управлінських рішень та дії зовнішнього середовища.

Російські дослідники Т.Є. Андреева та О.А. Гетьман зазначають «для досягнення стратегічних цілей необхідно якісно і своєчасно управляти стратегічними змінами, які, в свою чергу, можливо здійснити тільки при наявності відповідного стратегічного потенціалу підприємства» [368, с. 92]. Таким чином авторами актуалізується значення потенціалу змін для досягнення стратегічних цілей, хоч сам термін авторами не використовується.

Науковці І. Отенко, Ю. Гапон пишуть, що «сутність потенціалу стратегічних змін підприємства має дуальну природу: як можливості підприємства для реалізації стратегічних змін (готовність до реалізації) та як можливості, що надають підприємству реалізовані стратегічні зміни (результат реалізації)» [378, с. 12].

Отже, враховуючи вище наведене, можна зазначити, що у сучасному економічному просторі приваляє думка про наявність тісного зв'язку між стратегічним потенціалом та стратегічними змінами. Підходи науковців до трактування терміну «стратегічний потенціал підприємства» та рівень їх причетності до концепції стратегічних змін узагальнено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Підходи науковців до трактування терміну «стратегічний потенціал підприємства» та рівень їх причетності до концепції стратегічних змін

Автор	Трактування терміну	Визнання концепції змін
1	2	3
І. Отенко, Ю. Гапон [378, с. 12]	поняття потенціалу змін підприємства визначається взаємозалежною сукупністю наявних ресурсів і здатностей їх використовувати для реалізації процесів стратегічних змін	+
Р.О. Толпежніков [137]	сукупний потенціал враховує не лише наявні, задіяні ресурси і можливості, а й дозволяє оцінити здатності їх використання під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ за умов реалізації певних змін	+

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Т.М. Кібук [380, с. 12]	стратегічний потенціал як сукупність передумов підприємства (ресурсів, можливостей, компетенцій тощо), наявних і таких, що мають бути створені задля виконання загальної стратегії протягом періоду, на який вона розроблена	-
В.В. Рябенко [356, с. 89]	стратегічний потенціал підприємства – це системна сукупність стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які використовуються або можуть використовуватися на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку підприємства у відповідності з встановленими цілями та існуючими тенденціями у зовнішньому середовищі	-
Р.В. Фещур, О.Б. Бортновська [359, с. 117]	стратегічний потенціал – це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни	+
О.Є. Кононова [360, с. 126]	стратегічний потенціал можна визначити сукупністю ресурсів, можливостей і резервів об'єкта в якійсь галузі, обумовлених станом і рівнем їх виростання, спрямованих на розвиток об'єкта, реалізацію поставлених перед ним завдань і виконання позначеної місії	-
Н.Я. Марченко [361, с. 6]	стратегічний потенціал - сукупність обмежених наявних ресурсів, ключових компетенцій та здатностей підприємства по досягненню глобальних і стратегічних цілей з метою адаптації до динамічного зовнішнього середовища та отримання конкурентних переваг на ринку.	-
Б.В. Артамонов [367, с. 7]	стратегічний потенціал будь-якого підприємства слід розглядати як сукупність ресурсного потенціалу, наявного в його розпорядженні, і адаптаційного потенціалу, що визначає пристосованість системи або її окремих компонентів до постійно змінюваних умов	+
Г.А. Дорошук, Г.О. Граціотова [326, с. 193]	потенціал стратегічних змін – це запас, кошти, резерв, можливості, що дозволяють здійснити перехід від попереднього стану підприємства до його нового стану через здійснення стратегічних змін	+
А.Е. Воронкова, Д.К. Воронков [397]	потенціал змін - сукупність можливостей для переходу від поточного стану підприємства до нового в майбутньому в процесі його розвитку	+

Джерело: узагальнено автором на основі [137, 326, 359-361, 367, 378, 380, 397]

Врахування наведених у табл. 2.2 підходів, дозволило зробити наступні висновки, які підтверджують наявність тісного зв'язку категорій «стратегічний потенціал» та «потенціал стратегічних змін»:

- основа стратегічного потенціалу підприємства – ресурси підприємства які використовуються в процесі стратегічної діяльності, в т.ч. і в процесі реалізації змін. Іншими складовими є можливості та компетенції, сформовані на основі ресурсів, які, на нашу думку, визначають рівень потенціалу

стратегічних змін ;

- стратегічний потенціал знаходиться під впливом динамічного зовнішнього середовища, а тому потребує процесів його адаптації, тобто, процесів змін, досягнення яких знаходиться в царині потенціалу стратегічних змін та його реалізації;

- стратегічний потенціал підприємства має цільову спрямованість, створюється, використовується та реалізується для досягнення певного результату в межах діючої стратегії (в т.ч. і стратегії змін);

- стратегічний потенціал є результатом функціонування стратегічного менеджменту підприємства, а потенціал стратегічних змін – результатом менеджменту змін, який входить до його складу та є однією із функціональних складових.

Зв'язок стратегічного потенціалу підприємства та потенціалу стратегічних змін узагальнено на рис. 2.11.

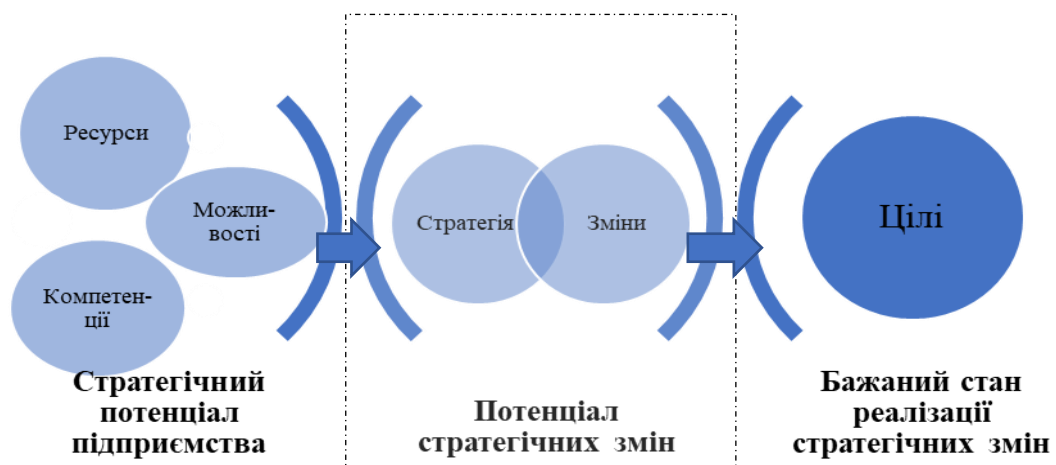


Рис. 2.11. Роль потенціалу стратегічних змін у стратегічній діяльності підприємства

Джерело: складено автором

З рис. 2.11 видно, що потенціал стратегічних змін виконує адаптацію стратегічного потенціалу підприємства до цілей, поставлених системою менеджменту та закріплених в стратегії. Він є трансформаційним уособленням

стратегічного потенціалу підприємства, який дозволяє системі стратегічного менеджменту досягнути бажаних цілей через реалізацію системи стратегічних змін.

Потенціал стратегічних змін – це комплексна категорія, яка визначається сформованим стратегічним потенціалом підприємства, є сукупністю стратегічних ресурсів, компетенцій та внутрішніх можливостей, які акумулюються та використовуються (або можуть використовуватися) в процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві для досягнення стратегічних цілей в динамічних умовах зовнішнього середовища. Його властивості:

- складність – наявність певної кількості локальних складових елементів (є сукупністю потенціалів нижчого рівня), складний характер взаємодії між ними, стохастичний характер дії чинників на складові;

- агрегований характер – передбачає об'єднання декількох елементів (складових потенціалу) у єдине ціле;

- латентність – є «прихованими» здатностями і можливостями, прояв яких стає можливим за певних умов реалізації програми змін;

- флексибільність – здатність змінюватися відповідно до умов чи цілей провадження змін;

- обмеженість – в основі потенціалу стратегічних змін є сукупність стратегічних ресурсів, однією з рис яких є вичерпність та обмеженість;

- синергічність – сукупний потенціал стратегічних змін є вищим за потенціал змін окремих його складових, що досягається за рахунок реалізації ключових компетенцій.

Властивості потенціалу стратегічних змін – складність, агрегованість, синергічність, вказують на наявність у його структурі певних автономних складових елементів, які можна вважати локальними стратегічними потенціалами змін. Так, науковець В.В. Рябенко зазначає «...до елементів стратегічного потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язано з функціонуванням і розвитком підприємства» [356, с. 4].

Підходи науковців до визначення локальних складових стратегічного потенціалу підприємства наведені у додатку Д, спираючись на який, та з урахуванням припущення про єдність елементів стратегічного потенціалу та потенціалу стратегічних змін, автором визначено наступні складові потенціалу стратегічних змін :

- трудовий (кадровий) локальний потенціал стратегічних змін – це сукупність характеристик та можливостей ресурсу «праця», задіяних у процесі господарської діяльності підприємства та придатних до використання системою менеджменту в процесі змін;

- локальний потенціал стратегічних змін основних засобів (фондовий аналог потенціалу змін) – це наявні та скриті можливості основних засобів, які задіяні у виробничо-господарській діяльності підприємства та/або придатні до застосування в рамках реалізації змін;

- оборотний локальний потенціал стратегічних змін – це частина потенціалу стратегічних змін підприємства, яка має форму оборотного капіталу та може бути використана системою менеджменту змін для досягнення поставлених цілей змін;

- локальний потенціал стратегічних змін нематеріальних активів підприємства – це частина потенціалу стратегічних змін підприємства, яка має форму прав на використання наявних чи нових продуктів інтелектуальної праці та може бути застосована системою менеджменту змін для досягнення їх цілей;

- фінансово-інвестиційний локальний потенціал змін – це обсяг власних, прирівняних до них, а також залучених, запозичених фінансових ресурсів, які можуть бути використані системою менеджменту змін для фінансування досягнення їх цілей.

Перелічені локальні складові потенціалу стратегічних змін :

- дозволяють максимально врахувати наявні стратегічні ресурси, можливості та реалізацію компетенцій системи менеджменту;

- забезпечують врахування потреб змін поточної діяльності та потреб розвитку (припинення стагнації) підприємства;
- враховують базові потреби змін (поточна стратегія) та потреби змін, відділені у часі (довгострокова стратегія).

Ми погоджуємося із підходами колективу науковців В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, В.В. Кубіній щодо визначення сутності загального потенціалу, його дуалістичного змісту, та будемо використовувати її у якості базису для розуміння складових потенціалу стратегічних змін підприємства. Науковці наголошують про «панування у дослідженні категорії «потенціал» двох концепцій (предметної та дієвої)» [364, с. 7].

Згідно предметної концепції, у склад потенціалу стратегічних змін варто включити складові, які забезпечують запаси джерел, ресурсів які виступають базисом для досягнення цілей стратегічних змін. Такими складовими є локальний потенціал стратегічних змін основних засобів та оборотний локальний потенціал стратегічних змін.

Згідно дієвої концепції, у склад потенціалу стратегічних змін варто включити складові, які забезпечують альтернативні напрямки використання ресурсів для досягнення цілей змін. Саме вони є носіями такої властивості як синергія; від них залежить рівень ключових компетенцій та використання стратегічних можливостей. Такими складовими є трудовий (кадровий) локальний потенціал стратегічних змін, локальний потенціал стратегічних змін нематеріальних активів підприємства та фінансово-інвестиційний локальний потенціал змін.

Структура потенціалу стратегічних змін, як базису формування внутрішніх драйверів змін підприємства наведена на рис. 2.12.

У додатку Е наведено методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства, який побудовано автором на основі досліджень науковців [368, 380, 272, 390- 393].

На основі проведеного теоретичного дослідження сутності потенціалу стратегічних змін підприємства та підходів до діагностики, для цілей даного

дослідження визначимо, що *діагностика потенціалу стратегічних змін підприємства* – це процес оцінювання, аналізування та ідентифікації тенденцій розвитку та стану стратегічного потенціалу підприємства взагалі, та його окремих складових, з метою виявлення їх готовності до провадження стратегічних змін та досягнення поставлених цілей змін в межах чинної стратегії.

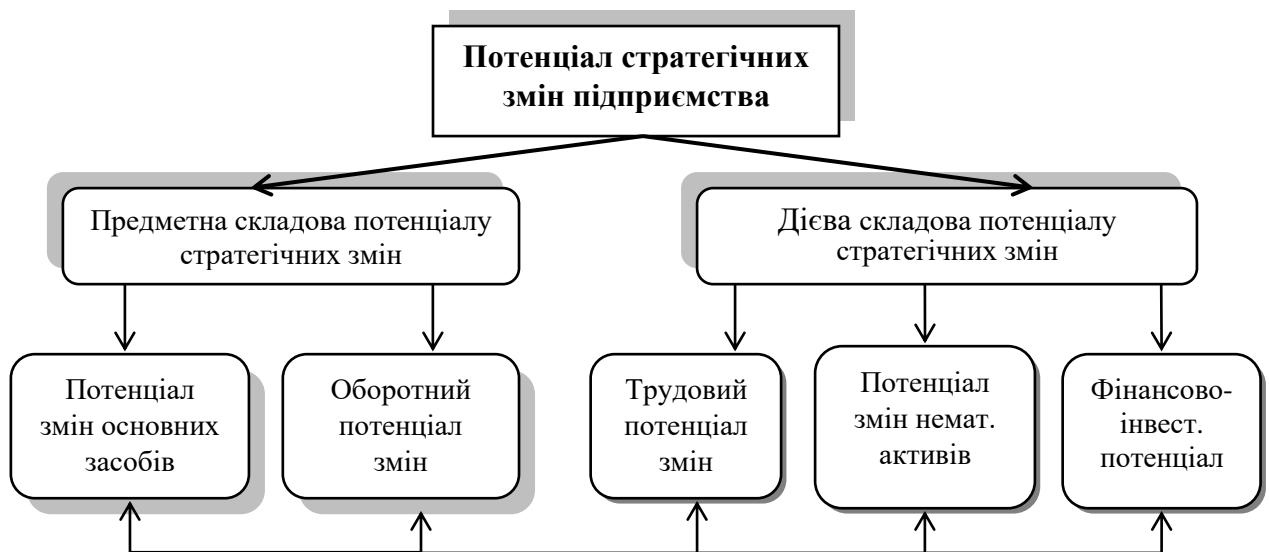


Рис. 2.12. Структура потенціалу стратегічних змін, як базису формування внутрішніх драйверів стратегічних змін підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення [364, с 7]

Слід зазначити, що діагностика потенціалу стратегічних змін передбачає застосування певної методологічної основи її здійснення. Існує безліч прийомів та класифікацій підходів до здійснення діагностики. Науковець І. Кривов'язюк зазначає, що в основу одного із методів класифікації «покладено рівень об'єктивності, згідно з яким розрізняють формалізовані та неформалізовані способи діагностики» [394, с. 46]

Формалізовані методи діагностики передбачають використання в їх основі науково обґрунтованих аналітичних залежностей. До їх переваг можна віднести об'єктивність та поширеність, простота використання апарату дослідження та інтерпретації отриманих результатів

Неформалізовані методи діагностики «ґрунтуються на характеристиці аналітичних процедур на логічному рівні, тобто на застосуванні інтуїції, знань та досвіду аналітика. Даний вид методів передбачає встановлення діагнозу на основі узагальнення експертних оцінок та інформації» [395, с. 35].

Основні методи діагностики потенціалу стратегічних змін підприємства узагальнено на рис. 2.13, де здійснено їх поділ на формалізовані та неформалізовані.

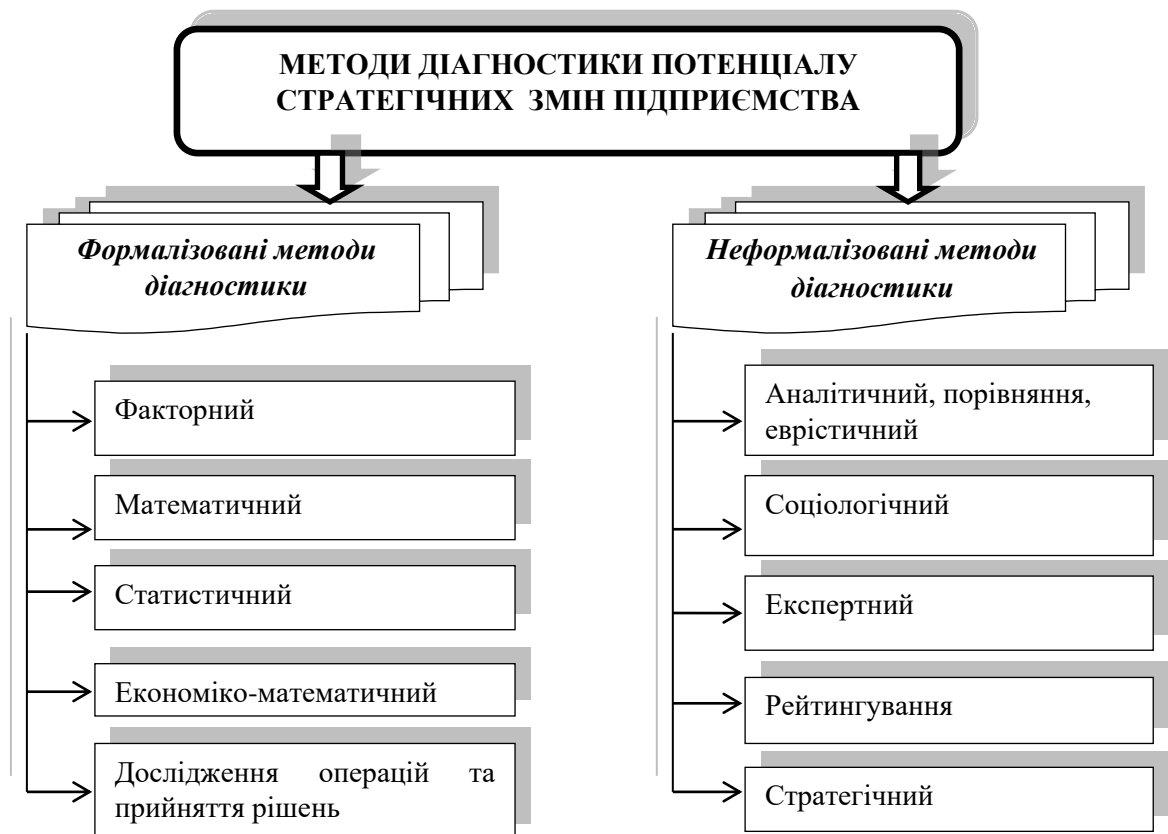


Рис. 2.13. Основні методи діагностики потенціалу стратегічних змін підприємств

Джерело: складено автором на основі узагальнення [383, 384, 386, 394, 395, 396]

Враховуючи наведене вище, слід зазначити, що в ході діагностики потенціалу стратегічних змін на підприємствах системою менеджменту може бути використано специфічні та спеціальні методи аналізу, які мають відбивати специфіку галузі діяльності, виробничо-операційного циклу та загальну специфіку реалізації стратегічного менеджменту на підприємстві.

Механізм діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства узагальнено на рис. 2.14.

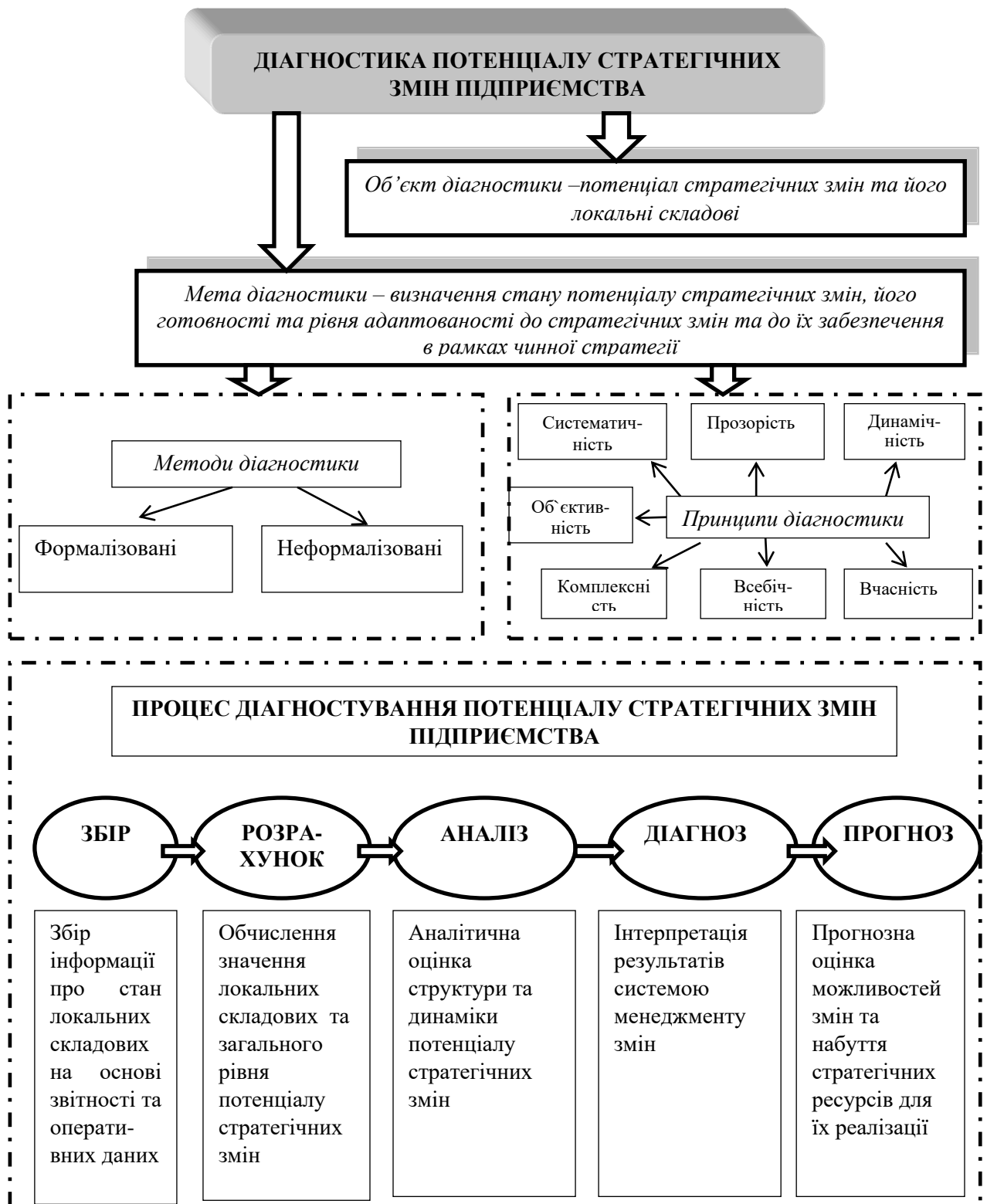


Рис. 2.14. Методика діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства як елемент системи управління стратегічними змінами

Джерело: складено автором

Унаведеному на рис. 2.14 механізмі діагностування виділено об'єкт діагностики, мету її здійснення, основні принципи, які мають бути покладені в основу діагностики та безпосередньо механізм проведення діагностування. Він передбачає, що у якості *об'єкту* діагностики виступає потенціал стратегічних змін та його локальні складові, *предметом* діагностики – рівень та структура доступного потенціалу стратегічних змін підприємства.

Метою діагностики потенціалу стратегічних змін є визначення стану потенціалу стратегічних змін, його готовності та рівня адаптованості до стратегічних змін та до їх забезпечення в рамках чинної стратегії.

Діагностика потенціалу стратегічних змін має базуватися на наступних принципах:

- систематичності - означає, що всі складові потенціалу стратегічних змін підлягають систематичній (постійній, регулярній) діагностиці в процесі реалізації всіх циклів менеджменту змін;

- прозорості – означає доступність інформації про складові та загальну оцінку потенціалу стратегічних змін всім суб'єктам менеджменту змін;

- динамічності – означає, що всі характеристики потенціалу стратегічних змін слід розглядати як ті, що постійно змінюються;

- об'єктивності (достовірності, точності)– означає, що діагностика потенціалу стратегічних змін має базуватися на об'єктивній, точній інформації, а отримані діагностичні висновки мають відбивати об'єктивні результати аналітичних розрахунків;

- комплексності – передбачає загальну, комплексну оцінку потенціалу стратегічних змін за вхідними параметрами локальних структурних елементів та зв'язків між ними, їх зміни та розвитку, а також за вихідними (результатними параметрами) реалізації процесу стратегічних змін;

- всебічності – означає врахування всіх особливостей локальних потенціалів стратегічних змін, факторів які на них впливають, а також внутрішніх зв'язків та відносин між ними в рамках загального потенціалу стратегічних змін;

- вчасності – передбачає своєчасне надходження інформації про локальні складові та загальний рівень потенціалу стратегічних змін до системи стратегічного менеджменту та менеджменту змін.

Процес діагностування потенціалу стратегічних змін на підприємстві пропонується звести до п'яти етапів, які мають лінійний зв'язок:

1 етап. Збір інформації про стан локальних складових потенціалу стратегічних змін на основі звітності та оперативних даних. Враховуючи те, що у кожного підприємства є власна історія створення, корпоративна культура, організаційна структура та організаційний дизайн, ключові компетенції (як загальні, так і у межах кожної локальної складової), стратегія та традиції менеджменту, даний етап передбачає визначення переліку інформації та аналітичних даних, необхідних для діагностики. Тому, важливим є виконання двох умов:

- 1) визначення центрів та відповідальних осіб за збір інформації в межах кожної локальної складової потенціалу стратегічних змін ;
- 2) чітке окреслення переліку показників для кожного центру інформації та часових меж їх надання.

Результатом даного етапу діагностики повинна стати максимально повна та своєчасна інформація про всі складові локального потенціалу змін підприємства.

2 етап. Розрахунок рівня локальних складових та загального рівня потенціалу стратегічних змін підприємства:

$$ПЗЗ_i = ТПЗ_i + ПЗОЗ_i + ОПЗ_i + ПЗНА_i + ФПЗ_i, \quad (2.1)$$

де $ПЗЗ_i$ – загальний рівень потенціалу стратегічних змін i -го підприємства;

$ТПЗ_i$ – рівень трудового потенціалу змін i -го підприємства;

$ПЗОЗ_i$ – рівень потенціалу змін основних засобів i -го підприємства;

$ОПЗ_i$ – оборотний потенціал змін i -го підприємства;

$ПзНА_i$ – потенціал змін нематеріальних активів i -го підприємства;

$ФІПз_i$ – фінансово-інвестиційний потенціал змін i -го підприємства.

Отримане значення потенціалу стратегічних змін передбачає вимірювання у вартісних (грошових одиницях), що дозволить виконати динамічно-структурний аналіз на наступних етапах діагностики.

3 етап. Аналітичний, який передбачає оцінку структури та динаміки потенціалу стратегічних змін підприємства та його локальних складових.

Динамічний аналіз потенціалу стратегічних змін дозволить забезпечити систему стратегічного менеджменту та менеджменту змін інформацією про стан та тенденції зміни загального рівня потенціалу стратегічних змін та його складових. Аналіз пропонується виконувати із застосуванням методів абсолютних та відносних різниць, часовий період аналізу (t) пропонується прийняти на рівні $t = \geq 5$ років.

Структурний аналіз потенціалу стратегічних змін пропонується проводити з метою визначення внеску кожної складової потенціалу змін у загальний його рівень:

$$J_i = \frac{T(x_i)}{T(x_{\text{заг.}})} * 100\%, \quad (2.2)$$

де J_i – частка i -ї складової стратегічного потенціалу підприємства;

$T(x_i)$ – розмір i -ї складової потенціалу стратегічних змін підприємства;

$T(x_{\text{заг.}})$ – загальний розмір потенціалу стратегічних змін підприємства.

4 етап. Інтерпретація системою стратегічного менеджменту та менеджменту змін підприємства отриманих результатів динамічно-структурного аналізу потенціалу стратегічних змін підприємства.

Для забезпечення ефективного провадження стратегічних змін та досягнення стратегічних цілей позитивною вважається тенденція зростання рівня потенціалу стратегічних змін підприємства:

$$ПСЗ_i \rightarrow \max, \quad (2.3)$$

Динаміка частки складових потенціалу стратегічних змін підприємства вказує на наявність підходів до його формування, наведених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Підходи до формування потенціалу стратегічних змін підприємства

Показники структури потенціалу стратегічних змін підприємства	Характеристика формування потенціалу стратегічних змін підприємства	Назва підходу
$ОПз_i + ПзОЗ_i \leq 40\%$	Потенціал стратегічних змін підприємства сформовано за рахунок дієвої складової, що вказує на реалізацію гнучких (флексибільних) складових потенціалу стратегічних змін, їх основа – неуречевлені ключові компетенції підприємства	Гнучкий підхід до формування потенціалу стратегічних змін підприємства
$ТПз_i + ПзНА_i + ФПз_i \geq 60\%$		
$ОПз_i + ПзОЗ_i \geq 60\%$	Потенціал стратегічних змін підприємства сформовано за рахунок предметної складової, що вказує на реалізацію негнучких складових потенціалу стратегічних змін, їх основа – уречевлені ключові компетенції підприємства	Негнучкий підхід до формування потенціалу стратегічних змін підприємства;
$ТПз_i + ПзНА_i + ФПз_i \leq 40\%$		
$ОПз_i + ПзОЗ_i = 50\%$	Потенціал стратегічних змін підприємства сформовано пропорційно за рахунок предметної та дієвої складової, що вказує на реалізацію збалансованого підходу до складових потенціалу стратегічних змін	Збалансований підхід до формування потенціалу стратегічних змін підприємства;
$ТПз_i + ПзНА_i + ФПз_i = 50\%$		

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.3 демонструють наявність трьох підходів до формування потенціалу стратегічних змін: гнучкого, негнучкого, збалансованого.

5 етап. Прогнозна оцінка можливостей змін та набуття стратегічних ресурсів для їх реалізації. Для реалізації даного етапу діагностики автором пропонується використання у якості бази для прийняття рішень щодо використання потенціалу стратегічних змін підприємства показника коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін :

$$K_{\text{ПЗ}} = \prod_{i=1}^n \left[1 + \frac{P(x_i)^k - \overline{P(x_i)}}{\overline{P(x_i)}} \right], \quad (2.4)$$

де $K_{\text{ПЗ}}$ - коефіцієнт діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства;

n - кількість локальних складових потенціалу стратегічних змін підприємства;

$P(x_i)$ - темп зміни i -ї локальної складової потенціалу стратегічних змін підприємства;

$\overline{P(x_i)}$ - середній темп приросту i -ї локальної складової потенціалу стратегічних змін підприємства (визначається за середньоарифметичною).

Для забезпечення адекватної оцінки локальних складових потенціалу стратегічних змін підприємства та врахування спрямованості їх динаміки змін (приріст чи зниження) застосовується ступеневий показник k :

$$k = \begin{cases} k = +1 - \text{у випадку, якщо позитивною вважається тенденція зростання рівня локальної складової потенціалу стратегічних змін} \\ k = -1 - \text{у випадку, якщо позитивною вважається тенденція зниження рівня локальної складової потенціалу стратегічних змін} \end{cases}$$

Позитивною вважається тенденція максимізації коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін, окрім того, якщо:

$K_{\text{ПЗ}} > 1$ - потенціал стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін є достатніми;

$K_{\text{ПЗ}} < 1$ - потенціал стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін не є достатніми;

$0 < K_{\text{ПЗ}} > 1$ - потенціал стратегічних змін підприємства потребує активних дій з набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін [408, с. 141-145].

Запропонований підхід до діагностики потенціалу стратегічних змін на

підприємстві застосовується в рамках реалізації загального механізму управління стратегічними змінами та використовується при ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства в умовах діючих зовнішніх драйверів.

2.4. Дослідження можливостей стратегічних змін на підприємствах

Функціонування підприємства як платформи стратегічних змін та як відкритої системи визначається об'єктивною необхідністю не тільки враховувати зовнішні та внутрішні драйвери стратегічних змін, але й здійснювати моніторинг та ідентифікацію можливостей стратегічних змін, що можливо здійснити в рамках реалізації двоконтурної системи управління стратегічними змінами на підприємстві (рис. 1.21).

Підтверджують таку необхідність і сучасні науковці. Вчені І.В. Кривов'язюк, Р.М. Стрільчук зазначають: «дійсність, відтак, виступає як єдність внутрішнього та зовнішнього, як результат раніше використаних або нереалізованих можливостей підприємств, що вимагає спеціалізованого управління, здатного адекватно використовувати можливості розвитку підприємства, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності, а також виживання й успішність» [457, с. 151]. Науковець В.В. Рябенко зазначає, що «потенціал підприємства повинен бути «приспосованим» під стратегічні завдання і можливості, що відкриваються, для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їхнього коректування забезпечити конкурентні позиції на ринку» [356, с. 5].

Попри наявність значного числа досліджень у царині управління стратегічними змінами на різних рівнях, питання можливостей стратегічних змін науковцями не виокремлюються у самостійний науковий напрям, не є системними, а тому, потребують більш детального вивчення.

Переважає більшість науковців визнають наявність можливостей щодо

реалізації стратегічних змін, проте, термін «можливості стратегічних змін» не виокремлюють, застосовуючи при цьому абстрактний термін «можливості» у контексті характеристики термінів «стратегічний потенціал» та «потенціал стратегічних змін». Так, О.О. Гайдей зазначає, що «на етапі визначення можливості змін потрібно виявити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємства для здійснення змін» [83, с. 72]. Вчені І.В. Кривов'язюк, Р.М. Стрільчук, які досліджували проблеми управління стратегічними можливостями підприємств зазначають: «...відтак поняття «можливості» слід трактувати двояко: це умови, внутрішні сили, які спричинили існуючу дійсність; умови та внутрішні сили, здатні створити нову дійсність. Тобто дане поняття може зв'язати водночас ретроспективу та перспективу в дослідженні умов і дії внутрішніх сил підприємства» [457, с. 152].

Багато науковців, характеризуючи стратегічний потенціал, його зміни наголошують на наявності зв'язку між даними категоріями. Вчений Р.О. Толпежніков, розглядаючи аспекти управління змінами сукупного потенціалу пише: «макропотенціал підприємства розглядається як сукупні граничні можливості реалізації елементів мікропотенціалу (фінансово-економічних, виробничих, кваліфікаційних, інвестиційних, інформаційних, інноваційних, науково-технічних і т. і.), що дозволяє визначити необхідні зміни (здатність) в управлінні сукупним потенціалом спрямовані на виявлення незадіяних можливостей» [137]. Вчені А.А. Дорошук, А.А. Грациотова, характеризуючи стратегічні зміни, зазначають: «... успіх стратегічних змін багато в чому залежить від його потенціалу, тобто від сили і прихованих можливостей, які на практиці можуть стати реальністю» [326, с. 192].

Автор цілком погоджується із наявністю зв'язку між категоріями «можливості стратегічних змін», «стратегічний потенціал» та «потенціал стратегічних змін», проте, нами наголошується на наявності кола відмінностей між ними, які проявляються у характеристиці їх змістового наповнення.

Перш за все слід зазначити, що термін «можливість» у тлумачному

словнику визначається як «1. Здійсненність, допустимість чого-небудь; 2. Наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; 3. Внутрішні сили, ресурси, здатності» [458, с. 536]. Саме така поліваріантність тлумачення даного терміну виступає джерелом різних підходів до трактування його похідних, до яких, зокрема, можна віднести і термін «стратегічні можливості підприємства».

Досліджуючи стратегічні можливості підприємства, слід зазначити, що Вперше термін «стратегічні можливості» було запропоновано Г. Хемелом та К.К. Прахаладом у 1994 році як основа розробки стратегії на основі ресурсів та компетенції [459].

Такі вчені як Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтгінгтон стратегічні можливості трактують як здатність працювати на рівні, необхідному для виживання та процвітання. Стратегічні можливості засновані на ресурсах та компетенції організації [460, с. 164]. Вони розрізняють порогові стратегічні можливості – ті, які необхідні для того, щоб фірма була в змозі конкурувати на ринку та унікальні можливості – ресурси, на яких засновані конкурентні переваги підприємств на ринку. Зазначений підхід пропонується називати «компетентнісним».

Колектив науковців Р. Грюгиг, Ф. Хекнекр, А. Цейс пропонують визначати не стратегічні можливості, а стратегічні фактори успіху, які засновані на вдалому поєднанні та використанні фізичних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів підприємства [410, с. 162]. Подібне визначення стратегічним можливостям надає і Г.І. Кіндрацька, яка стратегічні можливості так і ідентифікує, але їх сутність розкриває через сукупність виробничих ресурсів [392]. Аналогічне визначення було надано і С.А. Айвазяном, О.Я. Балктиндом, Т.Д. Басниною і т.і [461, с. 86-87].

Такий підхід до розкриття сутності стратегічних можливостей ми будемо вважати «ресурсним».

Існує у науковій літературі і третій підхід, який стратегічні можливості ідентифікує із стратегічним чи виробничим потенціалом підприємства, та

визначає його як сукупність економічних можливостей організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Прибічники такого підходу – З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький [462, с. 134], В.П. Киткин, О.В. Белозерцев [463, с. 51-53] та інші. Цей підхід ми будемо розуміти як «цільовий», оскільки він визначає цільову спрямованість використання ресурсів.

Огляд сучасної економічної науки в Україні щодо сутності економічної категорії «стратегічні можливості» дозволив виявити ще декілька напрямків її трактування, які умовно можна віднести до комплексного, стратегічно-орієнтованого підходу.

Вчений О.А. Сущенко теорію стратегічних можливостей підприємства розуміє невід’ємно від теорії стратегічного потенціалу. На думку автора, під стратегічним потенціалом підприємства розуміється певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямків його розвитку сукупність ресурсів та резервів, які дозволяють при їх комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей підприємства [464, с.7-8]. Отже, даний науковець пропонує стратегічні можливості розглядати як частину стратегічного потенціалу, об’єднуючи при цьому ресурсний та цільовий підходи до розуміння стратегічних можливостей.

Н.М. Герасимова, яка розглядає аспекти стратегічного управління, хоч і не надає визначення стратегічним можливостям, але при трактуванні терміну «стратегія» визначає їх як складову синергетичного ефекту. На думку автора, «стратегія і можливості є проявом синергетичної сили підприємства, головною його потужністю» [465, с. 9].

Автори А.В. Ярош та М.М. Простов проблему визначення стратегічних можливостей розглядають у двох аспектах: при формуванні ключових факторів успіху організації у галузі [426, с. 21], та при вивченні внутрішнього середовища організації [426, с. 32]. У першому випадку, стратегічні можливості – це керовані змінні, управління якими створює передумови для отримання конкурентних переваг на ринку та у галузі. У другому випадку —

це результат використання внутрішніх ресурсів. Отже, дані автори пропонують розмежування стратегічних можливостей за видами середовища та цілями діяльності.

На основі узагальнення існуючих підходів під *стратегічними можливостями* нами пропонується розуміти сукупність внутрішніх динамічних стратегічних ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам зовнішніх ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку у коротко- та довгостроковій перспективі діяльності.

Для визначення змісту можливостей стратегічних змін підприємства слід дослідити блок-схему змістовного наповнення даної категорії (рис. 2.15).

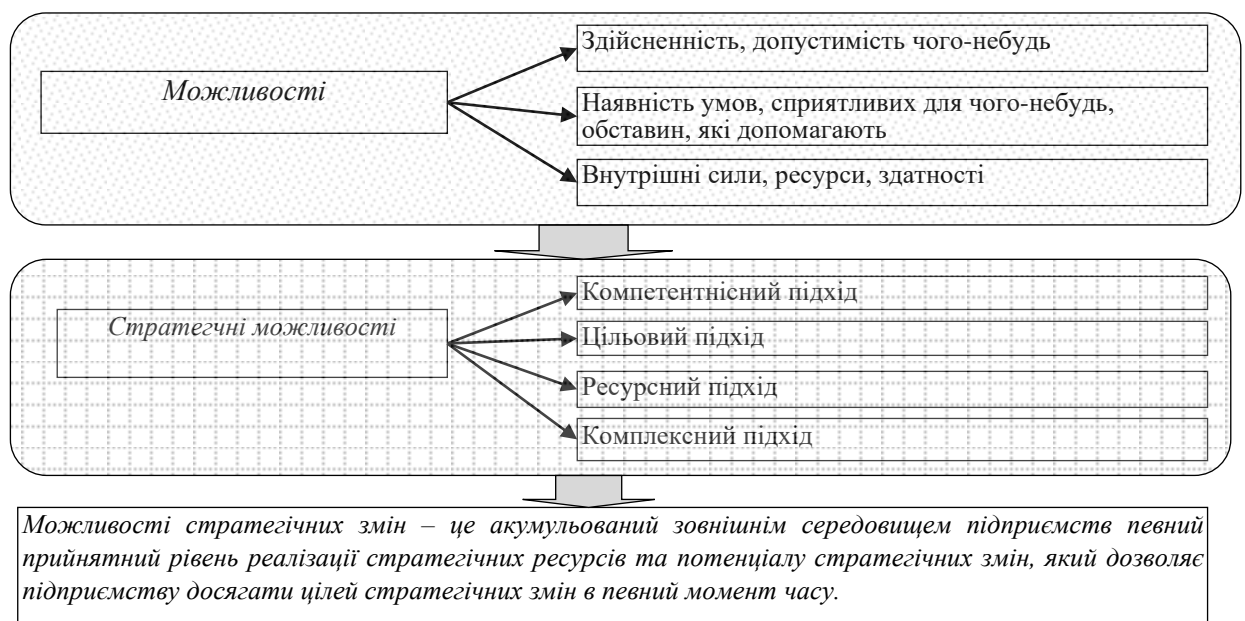


Рис. 2.15. Блок-схема формування змістовного наповнення поняття
«можливості стратегічних змін»

Джерело: складено автором

Узагальнюючи наведене, під *можливостями стратегічних змін* варто розуміти акумульований зовнішнім середовищем підприємств певний припустимий рівень реалізації стратегічних ресурсів та потенціалу стратегічних змін, який дозволяє підприємству досягати цілей стратегічних

змін в певний момент часу. Характеризуючи можливості стратегічних змін варто відзначити їх наступні визначальні риси:

- комплексний характер, що означає наявність у їх складі декількох складових які взаємодіють між собою;
- сформованість за рахунок стратегічних ресурсів підприємств-учасників ринку з урахуванням впливу спільних для всіх зовнішніх чинників (драйверів змін);
- унікальність для кожного підприємства припустимого рівня реалізації, що пов'язане із різним станом сформованого потенціалу стратегічних змін та ефективності управління ним;
- динамічність, яка визначається, окрім іншого – часовим фактором та дією лагу стратегічних змін.

В рамках запропонованої двоконтурної системи управління для характеристики можливостей стратегічних змін, як її інтегрованого елементу, варто зазначити наявність двох полюсних рівнів їх формування: унікальних та порогових можливостей стратегічних змін, а також їх середнього рівня (рис. 2.16).

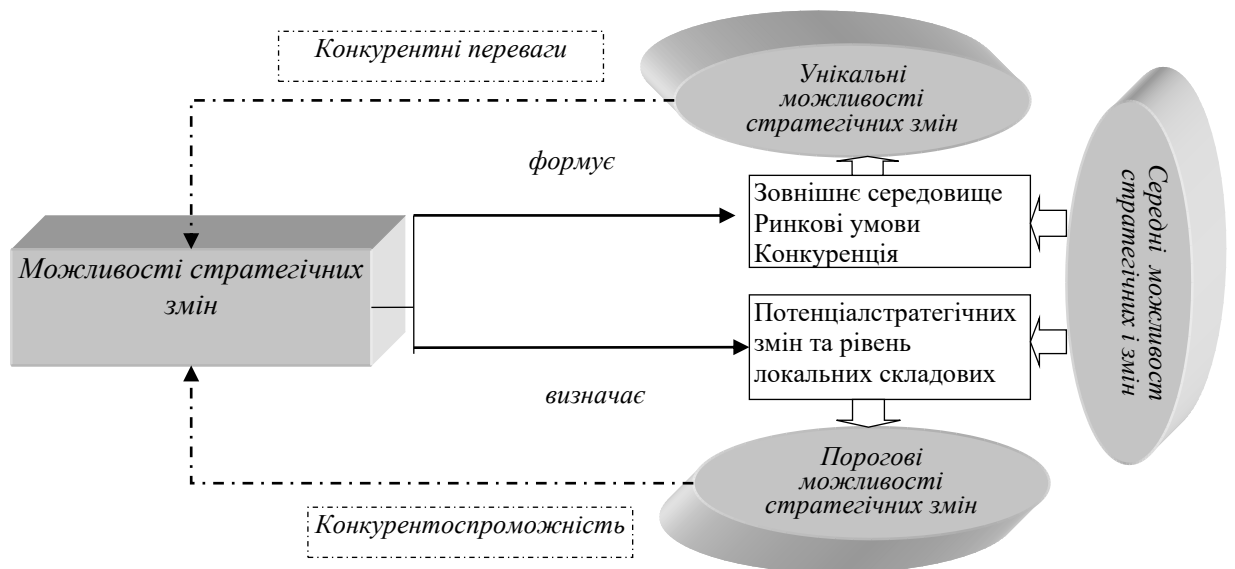


Рис. 2.16. Рівні можливостей стратегічних змін підприємства

Джерело: складено автором

Унікальний рівень можливостей стратегічних змін - це акумульований зовнішнім середовищем підприємств максимально-можливий рівень реалізації стратегічних ресурсів та потенціалу стратегічних змін, який дозволяє підприємству досягати цілей стратегічних змін та конкурентних переваг на ринку.

Пороговий рівень можливостей стратегічних змін - це акумульований зовнішнім середовищем підприємств доступний для потенціалу стратегічних змін рівень реалізації стратегічних ресурсів, який дозволяє підприємству досягати цілей стратегічних змін, здатних досягати (підтримувати) конкурентоспроможність на ринку.

З метою поглиблення аналізу управління стратегічним змінами на підприємстві пропонується визначення *середнього рівня можливостей стратегічних змін*, які дозволять ідентифікувати, окрім іншого, конкурентний статус в царині реалізації можливостей стратегічних змін підприємства на ринку. Прикладний характер ідентифікації даного виду можливостей стратегічних змін пов'язаний, перш за все, із діагностичними цілями управління стратегічними змінами та позиціонування підприємства на ринку (в галузі) за критерієм реалізації можливостей стратегічних змін.

Дорожня карта ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства передбачає застосування алгоритму, наведеного на рис. 2.17.

Визначенню можливостей стратегічних змін підприємства має передувати аналітичний етап, який включає дослідження зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін. Результатом виявлення внутрішніх драйверів, а також цілеспрямованого пошуку і формування системою менеджменту підприємства має стати потенціал стратегічних змін. Щодо пошуку і формування потенціалу стратегічних змін, то слід зазначити, що такі управлінські дії обумовлені прихованим його характером (розкривається у змісті трактування даного терміну), обумовленим синергійною дією локальних складових. Результатом виявлення зовнішніх драйверів, а також цілеспрямованої ідентифікації системою менеджменту підприємства має

стати акумульований ринком, конкурентами за зовнішнім середовищем рівень можливостей стратегічних змін (пропонується за унікальним, пороговим чи середнім рівнями). Оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства та ідентифікація акумульованих можливостей стратегічних змін із подальшим визначенням припустимого рівня перших, є результатом реалізації етапу забезпечення ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства в умовах двоконтурної системи управління стратегічними змінами.

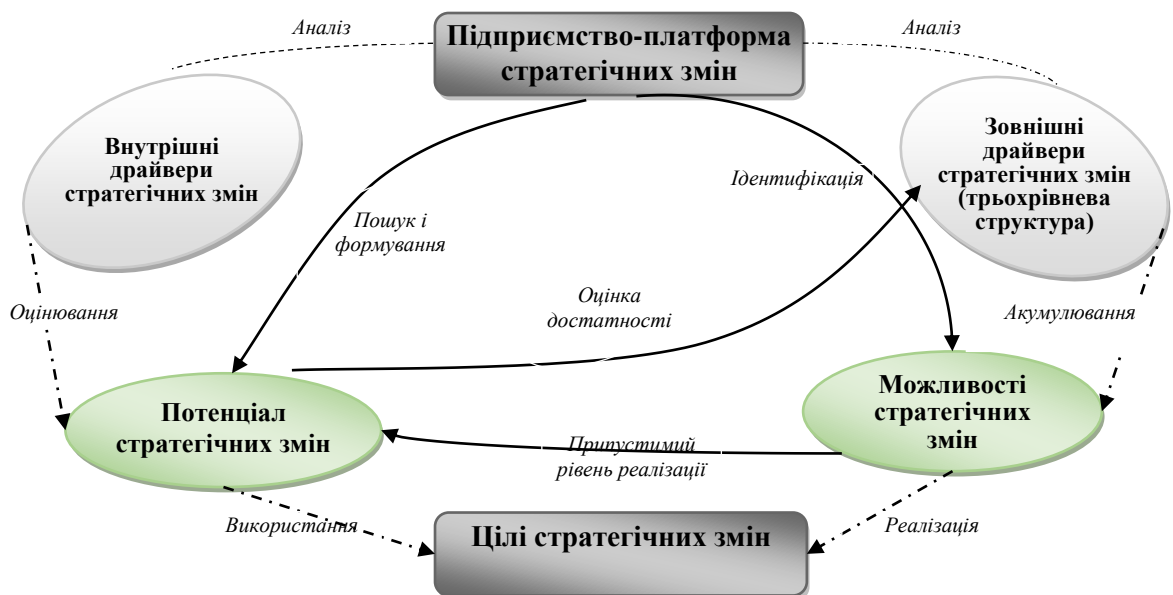


Рис. 2.17. Дорожня карта ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства в умовах двоконтурної системи управління стратегічними змінами

Джерело: складено автором

Розробка заходів із використання можливостей стратегічних змін на визначеному системою менеджменту змін рівні (пороговому, унікальному чи середньому) є результатом етапу реалізації можливостей стратегічних змін з метою досягнення поставлених цілей стратегічних змін.

Графічно узагальнений механізм ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства наведено на рис. 2.18.

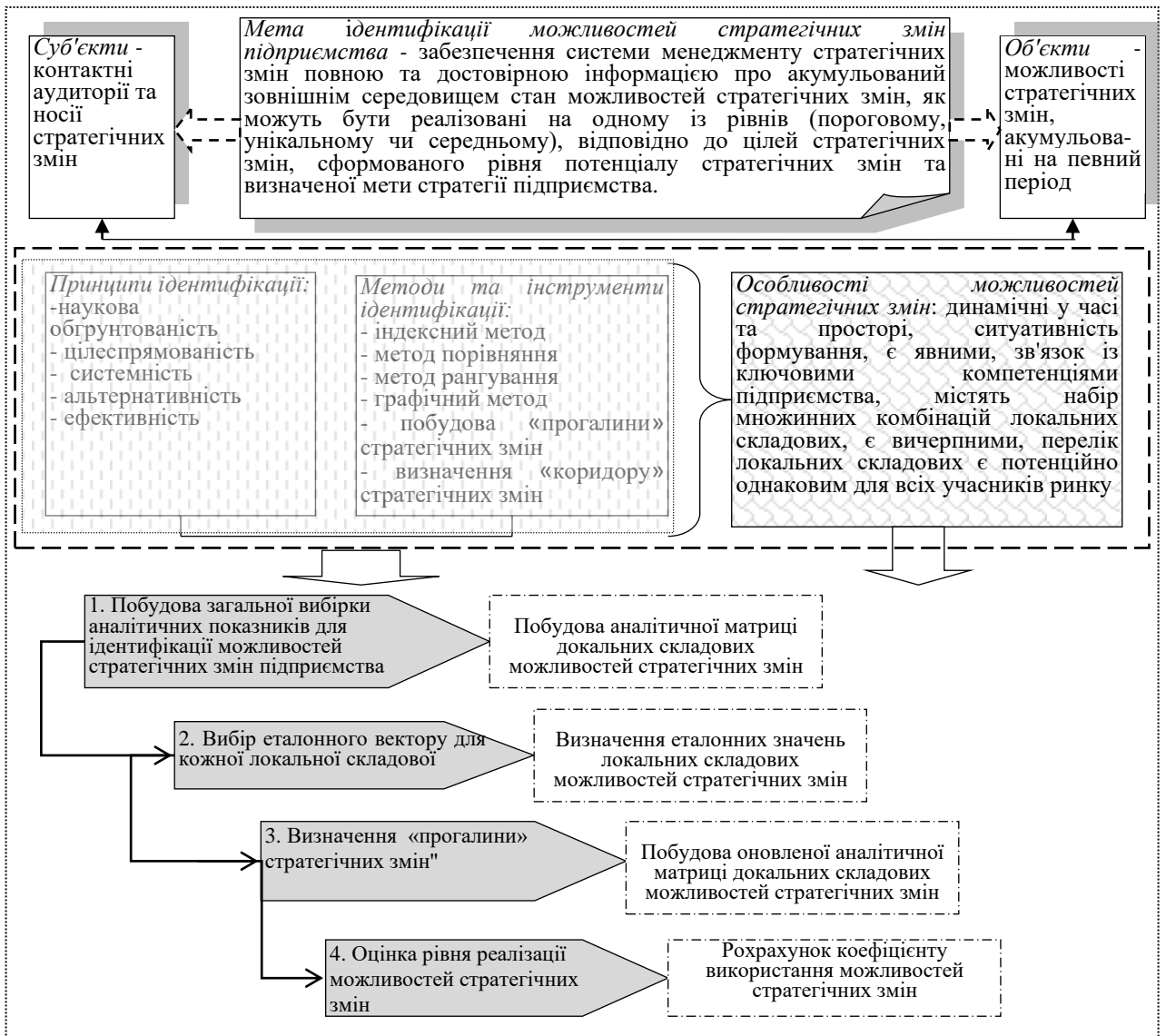


Рис. 2.18. Декомпозиція механізму ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства

Джерело: складено автором

Безпосередньо ідентифікація можливостей стратегічних змін підприємства є сукупністю управлінських дій, які повинні носити системний та комплексний характер та всі складові елементи яких мають бути взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення єдиної мети.

Мета ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства - забезпечення системи менеджменту стратегічних змін повною та достовірною інформацією про акумульований зовнішнім середовищем стан можливостей

стратегічних змін, як можуть бути реалізовані на одному із рівнів (пороговому, унікальному чи середньому), відповідно до цілей стратегічних змін, сформованого рівня потенціалу стратегічних змін та визначеної мети стратегії підприємства.

В ході ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства слід враховувати наступні обставини:

- можливості стратегічних змін є динамічними у часі та у просторі;
- можливості стратегічних змін формуються ситуативно, вони є результатом синергійної взаємодії зовнішніх драйверів стратегічних змін із фокусом на доступний рівень реалізації стратегічних ресурсів на ринку (у галузі, стратегічному сегменті тощо);
- можливості стратегічних змін підприємства і їх оцінка є явними, тобто тими можливостями, які формуються реалізованим рівнем стратегічних ресурсів учасників ринку (галузі, стратегічного сегменту тощо);
- позитивний синергійний ефект від реалізації унікальних можливостей стратегічних змін підприємства досягається через сформовані ключові компетенції підприємства. Ключові компетенції, як визначено науковцями Ф.Ж. Гуіяр, Дж.Н. Келлі «це взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність компанії у певній галузі або сфері, та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях» [198];
- можливості стратегічних змін підприємства мають характерний для складних систем та явищ набір комбінацій, які поєднують властивості цілісності та обмеженості;
- можливості стратегічних змін є вичерпними, але при цьому рекомбінативність їх використання залежить від команди стратегічних змін та сформованих нею ключових компетенцій;
- головні вимога для реалізації можливостей стратегічних змін у всіх їх поліваріантних проявах комбінацій – досяжність, тобто, можливість забезпечення сформованим потенціалом стратегічних змін підприємства;

- можливості стратегічних змін для підприємств, які діють в умовах єдиного ринку (галузі, локального стратегічного сегменту тощо) є потенційно однаковими та рівними для всіх учасників. Проте, їх практична реалізація стає можливою тільки через використання сформованого потенціалу стратегічних змін, рівень якого у кожного учасника є різним. А тому можна констатувати ситуацію різного рівня доступності можливостей стратегічних змін для підприємства.

Суб'єктами ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства виступають контактні аудиторії та носії стратегічних змін (команда стратегічних змін), задіяні в процесі ідентифікації, а *об'єктом* – можливості стратегічних змін, акумульовані в умовах зовнішніх драйверів стратегічних змін на певний період.

Ідентифікація можливостей стратегічних змін здійснюється із дотриманням та наслідуванням системою управління наступних принципів: наукової обґрунтованості (в основу ідентифікації покладено сукупність наукових знань, які відображають сучасні наукові надбання у предметній сфері дослідження), цілеспрямованості (націленості на досягнення конкретних цілей), системності (наявності стійкого зв'язку між локальними складовими можливостей стратегічних змін, їх взаємозв'язку), альтернативності (необхідність вибору можливостей стратегічних змін із декількох доступних варіантів); ефективності (вигоди від реалізації можливостей мають перевищувати витрати на їх використання).

Методи та інструменти ідентифікації можливостей стратегічних змін включають наступний перелік: індексний метод, метод порівняння, метод рангування, графічний метод, побудова прогалини стратегічних змін, визначення коридору можливостей стратегічних змін. Зміст даних методів та інструментів, ареал їх застосування буде розкрито в ході характеристики блоків управлінської ідентифікації [450].

Механізм ідентифікації можливостей стратегічних змін передбачає реалізацію чотирьох блоків управлінських дій (рис. 2.18):

1. Побудова загальної вибірки аналітичних показників для ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства. Реалізація даного етапу ідентифікації стає можливою тільки при виконанні наступних умов:

- оцінювання можливостей стратегічних змін відбувається із урахуванням локальних особливостей функціонування певної стратегічної групи підприємств (учасників ринку, галузі, сегменту тощо), що знаходить відбиток у однаковому переліку складових можливостей стратегічних змін;

- локальні складові можливостей стратегічних змін повинні мати співставний вигляд (або бути до нього приведені), аналітична вибірка має містити однакові часові рамки;

- припустимим є дослідження різних варіантів комбінацій можливостей стратегічних змін підприємств та їх подальше порівняння, але, лише за умови дотримання попередньо визначених умов.

Результатом даного етапу має стати побудова аналітичної матриці A розмірністю $n \times m$:

$$A = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_i \\ \dots \\ X_m \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} X_{11} & \dots & X_{1j} & \dots & X_{1m} \\ X_{21} & \dots & X_{2j} & \dots & X_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{i1} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{im} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{n1} & \dots & X_{nj} & \dots & X_{nm} \end{pmatrix} \quad (2.5)$$

де m – число локальних складових можливостей стратегічних змін, яке дорівнює кількості строк матриці;

n – число одиниць m -вимірного простору, що дорівнює кількості стовбців у матриці A ;

X_{ij} - значення одиниці за номером j , для ознаки за номером i .

Рядки матриці A відповідають локальним складовим можливостей стратегічних змін і разом характеризують рівень можливостей стратегічних змін. Колонки матриці A відповідають спостереженням, які можуть бути підприємствами-учасниками ринку (галузі, сегменту, фокусної групи тощо). Якщо вони являють собою множину об'єктів, то це ряди даних, які характеризують можливості стратегічних змін у просторовому розподілі

(динамічні ряди). У випадку, коли колонки відповідають часовому розподілу, то це динамічні ряди даних про рівень можливостей стратегічних змін.

У випадку, якщо локальні складові можливостей стратегічних змін між собою не співставні, мають різні одинці вимірювання, додатково потрібно виконати стандартизацію значень локальних складових стратегічних змін за допомогою статистичних методів та побудувати відповідну матрицю.

2. Вибір еталонного вектору для кожної локальної складової, відповідно до рівня можливостей стратегічних змін, які досліджуються: унікальні, порогові чи середній рівень можливостей стратегічних змін:

- у випадку дослідження можливостей стратегічних змін за унікальним рівнем, у кожному рядку матриці А обирається максимальне значення локальної складової m у розрізі її рядів даних просторового розподілу чи динамічних рядів даних. Формується еталонна матриця $A_{\text{ет}}^{\text{max}}$:

$$A_{\text{ет}}^{\text{max}} = \begin{pmatrix} X_{1m}^{\text{max}} \\ X_{2m}^{\text{max}} \\ \dots \\ X_i^{\text{max}} \\ \dots \\ X_m^{\text{max}} \end{pmatrix} \quad (2.6)$$

Розрахунок унікального рівня можливостей стратегічних змін, акумульованих на ринку (в галузі, сегменті, фокусною групою підприємств тощо) здійснюється за формулою:

$$MCZ^{\text{max}} = \sum_{m=1}^i X_i^{\text{max}}, \quad (2.7)$$

де MCZ^{max} - унікальний рівень можливостей стратегічних змін, акумульованих на ринку (в галузі, сегменті, фокусною групою підприємств тощо);

m – число локальних складових унікальних можливостей стратегічних змін;

X_i^{max} - унікальний рівень i -ї складової можливостей стратегічних змін.

- у випадку дослідження можливостей стратегічних змін за пороговим рівнем, у кожному рядку матриці А обирається мінімальне значення локальної складової m у розрізі її рядів даних просторового розподілу чи динамічних рядів даних. Формується еталонна матриця $A_{ет}^{min}$:

$$A_{ет}^{min} = \begin{pmatrix} X_{1m}^{min} \\ X_{2m}^{min} \\ \dots \\ X_i^{min} \\ \dots \\ X_m^{min} \end{pmatrix} \quad (2.8)$$

Розрахунок порогового рівня можливостей стратегічних змін, акумульованих на ринку (в галузі, сегменті, фокусною групою підприємств тощо) здійснюється за формулою:

$$МСЗ^{min} = \sum_{m=1}^i X_i^{min}, \quad (2.9)$$

де $МСЗ^{min}$ - пороговий рівень можливостей стратегічних змін, акумульованих на ринку (в галузі, сегменті, фокусною групою підприємств тощо);

m – число локальних складових порогового рівня можливостей стратегічних змін;

X_i^{min} - пороговий рівень i -ї складової можливостей стратегічних змін.

- у випадку дослідження можливостей стратегічних змін за середнім рівнем, у кожному рядку матриці А обирається середнє значення локальної складової m у розрізі її рядів даних просторового розподілу чи динамічних рядів даних. Формується еталонна матриця $\overline{A_{ет}}$:

$$\overline{A_{ет}} = \begin{pmatrix} \overline{X_{1m}} \\ \overline{X_{2m}} \\ \dots \\ \overline{X_i} \\ \dots \\ \overline{X_{nm}} \end{pmatrix} \quad (2.10)$$

Розрахунок середнього рівня можливостей стратегічних змін, акумульованих на ринку (в галузі, сегменті, фокусною групою підприємств тощо) здійснюється за формулою:

$$\overline{МСЗ} = \sum_{m=1}^i \overline{X_i}, \quad (2.11)$$

де $\overline{МСЗ}$ - середній акумульований на ринку (в галузі, сегменті, фокусною групою підприємств тощо) рівень можливостей стратегічних змін;

m – число локальних складових середнього рівня можливостей стратегічних змін;

$\overline{X_i}$ - середній рівень i -ї складової можливостей стратегічних змін.

Побудовані еталонні матриці $A_{ет}^{max}$, $A_{ет}^{min}$ та $\overline{A_{ет}}$ дозволяють сформулювати так званий «коридор» можливостей стратегічних змін (рис. 2.19) який демонструє:

з одного боку – мінімально-необхідні стратегічні зміни, які доцільно здійснювати в умовах ринку (галузі, сегменту, фокусної групи тощо) для забезпечення порогового рівня конкурентоспроможності;

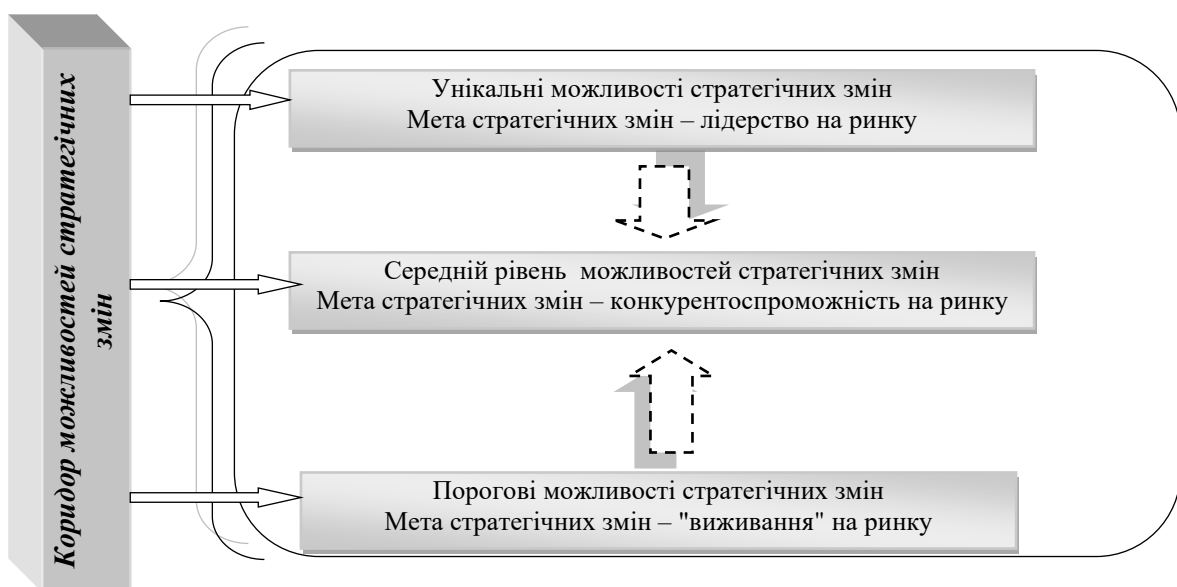


Рис. 2.19. «Коридор» можливостей стратегічних змін та їх рівневе сегментування

з іншого боку - доцільні стратегічні зміни, які припустимо здійснювати в умовах ринку (галузі, сегменту, фокусної групи тощо) для забезпечення максимальної реалізації стратегічного потенціалу та досягнення лідерства за показниками конкурентоспроможності;

і нарешті – стратегічні зміни, які доцільно здійснювати для забезпечення реалізації потенціалу стратегічних змін на середньому рівні та підтримки конкурентоспроможності на ринку (у галузі, сегменті, серед фокусної групи підприємств тощо).

Окреслення «коридору» можливостей стратегічних змін дозволяє суб'єктам ідентифікації можливостей стратегічних змін забезпечити якість управлінського процесу та досягнення цілей стратегічних змін в умовах ринку.

3. Здійснюється розрахунок показника т.зв. «прогалини» стратегічних змін, яка демонструє розрив сформованого потенціалу стратегічних змін підприємства та акумульованих в умовах ринку (галузі, сегменту, фокусної групи тощо) можливостей стратегічних змін. За результатами даного етапу на підприємстві будується оновлена аналітична матриця A' для кожного рівня стратегічних змін:

- у випадку дослідження можливостей стратегічних змін за унікальним рівнем:

$$A' = \frac{A}{A_{\text{ет}}^{\text{max}}} = \left(\begin{array}{c} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_i \\ \dots \\ X_m \end{array} \right) / \left(\begin{array}{c} X_{1m}^{\text{max}} \\ X_{2m}^{\text{max}} \\ \dots \\ X_i^{\text{max}} \\ \dots \\ X_m^{\text{max}} \end{array} \right), \quad (2.12)$$

Отримане розрахункове значення «прогалини» стратегічних змін у випадку унікальних можливостей стратегічних змін інтерпретується так: чим більш наближене значення локальних складових X_{ij} до одиниці, тим вищим є рівень використання можливостей стратегічних змін.

- у випадку дослідження можливостей стратегічних змін за пороговим рівнем:

$$A' = \frac{A}{A_{\text{er}}^{\text{min}}} = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_i \\ \dots \\ X_m \end{pmatrix} / \begin{pmatrix} X_{1m}^{\text{min}} \\ X_{2m}^{\text{min}} \\ \dots \\ X_i^{\text{min}} \\ \dots \\ X_m^{\text{min}} \end{pmatrix}, \quad (2.13)$$

Отримане розрахункове значення «прогалини» стратегічних змін у випадку діагностування порогових можливостей стратегічних змін інтерпретується так: чим більш віддаленим є значення локальних складових X_{ij} від одиниці, тим вищим є рівень використання можливостей стратегічних змін.

- у випадку дослідження можливостей стратегічних змін за середнім рівнем їх акумулювання:

$$A' = \frac{A}{A_{\text{er}}} = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_i \\ \dots \\ X_m \end{pmatrix} / \begin{pmatrix} \overline{X_{1m}} \\ \overline{X_{2m}} \\ \dots \\ \overline{X_i} \\ \dots \\ \overline{X_{nm}} \end{pmatrix}, \quad (2.14)$$

Отримане розрахункове значення «прогалини» стратегічних змін у випадку дослідження середнього рівня можливостей стратегічних змін інтерпретується так: чим більш наближене значення локальних складових X_{ij} до нуля у інтервалі $[0;1]$, тим нижчим є використання за даними складовими можливостей стратегічних змін та вищою загроза їх наближення до порогового рівня; чим більш віддаленим є значення локальних складових X_{ij} від одиниці, тим вищим є потенціал формування за даними складовими унікальних можливостей стратегічних змін. Визначення «прогалини» стратегічних змін носить переважно діагностичний характер, воно може не застосовуватися як мірило оцінки ефективності системи управління стратегічними змінами, а слугувати виключно допоміжним інструментом для обґрунтування господарських рішень суб'єктами стратегічних змін підприємства.

4. Оцінка рівня реалізації можливостей стратегічних змін акумульованих на ринку (в галузі, сегменті, фокусною групою підприємств тощо) здійснюється за допомогою коефіцієнту використання можливостей стратегічних змін ($d_{смз_i}$), який розраховується за формулою:

$$d_{смз_i} = \frac{ПСЗ_i}{МСЗ_r} \quad (2.15)$$

де $ПСЗ_i$ – загальний рівень потенціалу стратегічних змін i -го підприємства;

$МСЗ_r$ - можливості стратегічних змін, акумульовані на ринку (в галузі, сегменті, фокусною групою підприємств тощо) за певним їх рівнем: унікальним, пороговим чи середнім.

Оціночні тенденції значень коефіцієнту використання можливостей стратегічних змін наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оціночні тенденції значень коефіцієнту використання можливостей стратегічних змін підприємства

Рівень можливостей стратегічних змін	Розрахункове значення коефіцієнту d_i та тенденція зміни	Інтерпретація розрахункового значення системою управління стратегічними змінами підприємства
1	2	3
Унікальний рівень можливостей стратегічних змін	$d_{смз_i} < 1 \uparrow$	Використання можливостей стратегічних змін підприємства є достатнім, програма стратегічних змін є ефективною, подальша реалізація можливостей стратегічних змін може забезпечити формування ключової компетенції. Управлінські дії - закріплення стратегічних змін.
	$d_{смз_i} < 1 \downarrow$	Використання можливостей стратегічних змін підприємства не є достатнім, програма стратегічних змін потребує корегування та нарощування потенціалу стратегічних змін. Управлінські дії – корегування стратегічних змін, нарощування стратегічних ресурсів.
	$d_{смз_i} = 1$	Підприємство є носієм на ринку ключових компетенцій. Управлінські дії – стратегія підтримки досягнутих позицій.
Пороговий рівень можливостей стратегічних змін	$d_{смз_i} > 1 \uparrow$	Використання можливостей стратегічних змін підприємства є достатнім. Зростання значення коефіцієнту в динаміці вказує на доцільність подальшої реалізації діючої стратегії та відсутність потреби у корегуванні програми стратегічних змін.
	$d_{смз_i} > 1 \downarrow$	Використання можливостей стратегічних змін підприємства не є достатнім, існує можливість втрати конкурентоспроможності та досягнення позицій аутсайдеру ринку. Зниження значення коефіцієнту в динаміці вказує на дефіцит стратегічних ресурсів, потреби у корегуванні діючої стратегії та програми стратегічних змін. Управлінські дії - корегування стратегічних змін, нарощування стратегічних ресурсів.

Продовження табл. 2.4

1	2	3
	$d_{cmz_i} = 1$	Підприємство є аутсайдером ринку. Стратегія потребує корегування, активних, революційних стратегічних змін.
Середній рівень можливостей стратегічних змін	$0 < d_{cmz_i} > 1 \uparrow$	Використання можливостей стратегічних змін підприємства не є достатнім. У випадку, якщо стратегічна мета – конкурентоспроможність на ринку – програма стратегічних змін потребує підтримки.
	$0 < d_{cmz_i} > 1 \downarrow$	Використання можливостей стратегічних змін підприємства не є достатнім. Програма стратегічних змін потребує підтримки та нарощування стратегічних ресурсів.
	$d_{cmz_i} > 1 \uparrow$	Використання можливостей стратегічних змін підприємства є достатнім. У випадку, якщо стратегічна мета – лідерство на ринку – програма стратегічних змін потребує активізації і нарощування стратегічних ресурсів
	$d_{cmz_i} > 1 \downarrow$	Використання можливостей стратегічних змін підприємства не є достатнім. Програма стратегічних змін потребує перегляду.
	$d_{cmz_i} = 1$	Управлінська інтерпретація залежить від цілей стратегічних змін та типу стратегії підприємства.

Джерело: складено автором

Значення коефіцієнту використання можливостей стратегічних змін підприємства є підставою для обґрунтування заходів та впровадження стратегічних змін в умовах конкретного підприємства [450].

Висновки до розділу 2

1. Сформовано теоретико-метрологічні засади діагностики управління стратегічними змінами на підприємствах як самостійного напрямку аналітичної діяльності. Узагальнення компонентної бази методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві здійснено у вигляді базового ромбу який включає чотири первинні базові складові методології: концепцію середовища діяльності як джерела стратегічних змін; гіпотези методології; теоретичні та практичні (прикладні) аспекти методології у їх органічній єдності. Розроблена методологічна платформа містить ряд теоретичних та практичних постулатів щодо: 1) цілей діагностики (оцінка зовнішніх та внутрішніх чинників (драйверів змін), а також встановлення відповідності стану управління стратегічними змінами вимогам зовнішніх та внутрішніх чинників (драйверів); 2) принципів (системності, науковості,

узгодженості, об'єктивності, комплексності, результативності, гнучкості); 3) методик (аналізу зовнішнього середовища; аналізу потенціалу стратегічних змін; оцінки можливостей стратегічних змін та рівня їх реалізації); 4) методів (системного та динамічного аналізу, структурно-логічного, структурно-ієрархічного аналізу, комплексного аналізу, експертного методу). Результати діагностики дозволять здійснити аналіз зовнішніх умов діяльності підприємства як передумови стратегічних змін, виконати оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємств та встановити стан управління стратегічними змінами за допомогою ідентифікації можливостей стратегічних змін та рівня їх використання.

2. Удосконалено концепцію інформаційного забезпечення методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві яка базується на реалізації ряду послідових етапів: ініціалізація інформаційних потреб; формування інформаційних потоків про стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства; формування інформаційної бази управління стратегічними змінами на підприємстві; обробка інформації в рамках реалізації етапів методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві та з урахуванням її акумулювання на рівнях інформаційного забезпечення; ухвалення рішень в галузі управління стратегічними змінами на підприємстві.

3. Запропоновано систему ідентифікації зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємства, в основу якої покладено концепцію функціонування підприємства як платформи стратегічних змін та концепцію дворівневого середовища діяльності як джерела зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін. Визначено, що ідентифікація зовнішніх драйверів змін відбувається із використанням поліструктурного підходу до зовнішнього середовища - трьохрівневої системи середовища стратегічних змін: макроекономічних драйверів стратегічних змін, галузевих (регіональних) драйверів та локальних драйверів стратегічних змін.

4. Удосконалено підходи до розуміння потенціалу стратегічних змін як комплексної категорії, яка визначається сформованим стратегічним потенціалом підприємства, є сукупністю стратегічних ресурсів, компетенцій та внутрішніх можливостей, які акумулюються та використовуються (або можуть використовуватися) в процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві для досягнення стратегічних цілей в динамічних умовах зовнішнього середовища. Розвинуто предметний та дієвий підходи до розуміння його структури, виконано обґрунтування локальних складових кожного із них.

Розроблено теоретико-методичні основи механізму діагностики потенціалу стратегічних змін підприємства які включають обґрунтування: 1) мети діагностики; 2) принципів (систематичності, прозорості, динамічності, об'єктивності (достовірності, точності), комплексності, всебічності, (вчасності); 3) методів (формалізовані та неформалізовані); 4) діагностичних етапів, в рамках обґрунтування змісту яких запропоновано методику ідентифікації гнучкого, негнучкого та збалансованого підходів системи управління до формування потенціалу стратегічних змін підприємства, а також коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін як інструменту визначення прогнозу можливостей змін стратегічного потенціалу підприємства та набуття стратегічних ресурсів для їх реалізації.

5. На основі удосконалення теоретичного базису розуміння сутності можливостей стратегічних змін, під якими автором пропонується розуміти акумульований зовнішнім середовищем підприємств певний припустимий рівень реалізації стратегічних ресурсів та потенціалу стратегічних змін, який дозволяє підприємству досягати цілей стратегічних змін в певний момент часу, виконано розробку дорожньої карти ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства в умовах двоконтурної системи управління стратегічними змінами.

Виконано розробку механізму ідентифікації можливостей стратегічних змін підприємства, який базується на концепції ідентифікації унікального,

порогового та середнього рівня можливостей стратегічних змін акумульованих в умовах зовнішнього середовища. У якості критеріальної оцінки, виконано розробку та обґрунтування методики розрахунку коефіцієнту використання можливостей стратегічних змін як бази для ухвалення управлінських рішень в сфері провадження стратегічних змін.

Результати досліджень за другим розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [116, 354, 381, 402, 408, 423, 450]

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ГІРНИЧО - ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМТВАХ

3.1. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку гірничо - збагачувальних підприємств

Реалізація системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємства вимагає врахування специфічних та загальних факторів, які у сукупності синергійних впливів формують стратегічні умови провадження змін та діяльності підприємств, визначають можливості стратегічних змін та рівень реалізації потенціалу стратегічних змін. Це можливо лише за умови комплексної оцінки ролі всієї добувної промисловості в економіці держави та її підгалузі – гірничо-збагачувальної промисловості.

Аналіз стратегічних умов діяльності гірничо - збагачувальних підприємств пропонується проводити використовуючи науково-методичний підхід, який складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів (рис. 3.1), що включають дослідження на державному, галузевому та локальному рівнях стратегічної діяльності.

Запропонований підхід покликаний забезпечити науково-методичний базис вивчення специфіки діяльності гірничо - збагачувальних підприємств та стратегічних умов провадження змін в умовах вертикально-інтегрованого управління диверсифікованих напрямків діяльності.

Добувна промисловість України належить до галузей, які забезпечують нетто-експорт нашої держави. Крім того, дана сфера діяльності забезпечує населення робочими місцями, а результати її функціонування впливають на економічний та промисловий потенціал ряду регіонів та всієї нашої держави. На сьогоднішній день підприємства добувної промисловості характеризуються недостатньою ефективністю діяльності, а їх технічний та виробничий

потенціал не відповідають загальносвітовим тенденціям, що пов'язане із неповним використанням можливостей розвитку даної галузі.

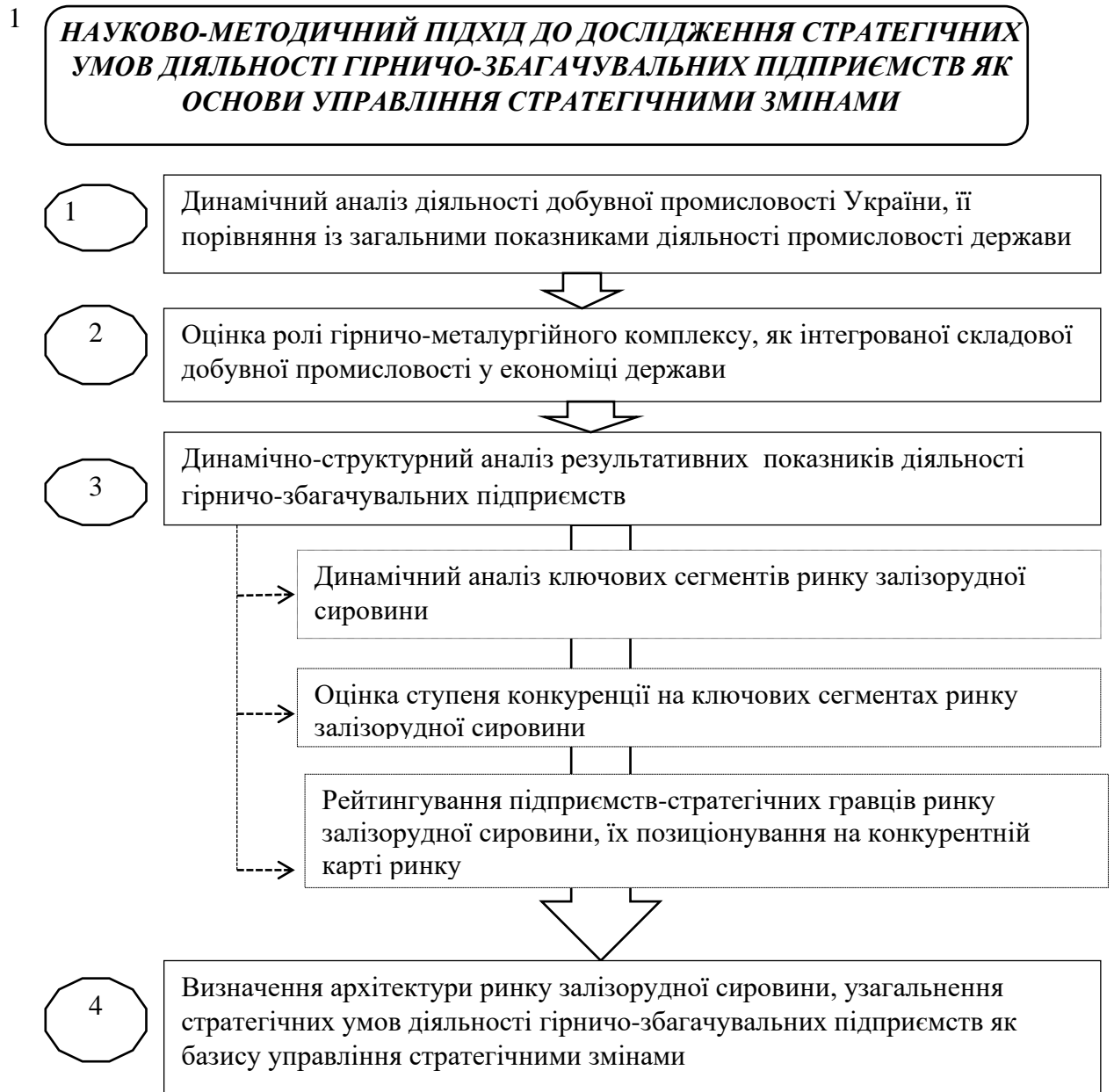


Рис. 3.1. Науково-методичний підхід до дослідження стратегічних умов діяльності гірничо-збагачувальних підприємств

Джерело: складено автором

Динаміка індексу промислової продукції та індексу добувної промисловості та розроблення кар'єрів України наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка індексу промислової продукції та індексу добувної промисловості та розроблення кар'єрів України за 2008-2018 рр.

Показник	Роки										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹	2018 ¹
Індекс промислової продукції	95	79,4	112	108	99,5	95,7	89,9	87	102,8	100,4	101,6
Індекс добувної промисловості та розроблення кар'єрів	94,7	78,2	112	108,8	99,1	100,8	86,3	85,8	99,8	94,3	102,4
Відхилення добувна промисловість/ промисловість, +-	-0,3	-1,2	0,3	0,8	-0,4	5,1	-3,6	-1,2	-3	-6,1	0,8

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: складено автором на основі [411]

З даних табл. 3.1 видно, що індекси обсягів добувної промисловості та розроблення кар'єрів та індекси обсягів промислової продукції в економіці України до 2013 року майже повністю співпадають: відхилення становлять [-1,2; 0,3] відсоткових пунктів.

Із 2013 року, року економічного спаду в країні внаслідок суспільно-політичних процесі, індекс обсягів добувної промисловості та розроблення кар'єрів починає значно відставати від загальнопромислових показників. Пожвавлення показників галузі спостерігається тільки із 2018 року, тоді як збільшення обсягів промислового виробництва в країні розпочалося із 2016 року. Причини таких тенденцій – відчуження активів галузі в зоні АТО та розірвання ланцюга виробничо-технічної співпраці між підприємствами на тимчасово окупованих територіях та в Україні, а також зміна міжнародних умов діяльності у зв'язку із антидемпінговими заходами і переділом власності всередині галузі.

Падіння обсягів виробництва негативно позначилося на фінансових результатах діяльності підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств промисловості України і добувної промисловості та розроблення кар'єрів (ДПРК) України за 2009-2018 рр., млн. грн.

Рік	Фінансові результати до оподаткування, млн. грн.			% прибуткових підприємств			Рентабельність, %		
	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/пр-ть, +/-	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/пр-ть, +/-	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/пр-ть, +/-
2009	-4760,7	2978,8	7739,5	59,7	56,5	-3,2	1,8	4,3	2,5
2010	31221,1	24265,9	-6955	58,7	47,8	-10,9	3,5	14,8	11,3
2011	58662,3	30260,7	-28402	62,6	50,9	-11,7	4,7	17,3	12,6
2012	21353,4	15698,3	-5655	62,4	49,3	-13,1	3,4	14,7	11,3
2013	13698,3	15838,1	2139,8	63,3	53,7	-9,6	3	12,5	9,5
2014	-166414	-4764,7	161649	63,3	52,2	-11,1	1,6	21,4	19,8
2015	-181360,9	-21973,8	159387	72,9	61,1	-11,8	0,9	6,4	5,5
2016	-7569,6	23456	31026	72,8	58,9	-13,9	4,2	16,7	12,5
2017	87461,7	73344,5	-14117	71,8	62,4	-9,4	6,8	34	27,2
2018	103790,5	77063,5	-26727	68,9	75,4	6,5	7	40,9	33,9
Δ 18/09, +/-	108551,2	74084,7	-	9,2	18,9	-	5,2	36,6	-

Джерело: складено автором на основі [411]

З табл. 3.2 видно, що у 2009-2018 рр. фінансовий результат підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів перевищував загальні фінансові результати промисловості України, що вказує на те, що фінансовий результат підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів був доволі високим. Від'ємні фінансові результати до оподаткування діяльності добувної промисловості та розроблення кар'єрів зафіксовано тільки у 2014-2015 роках – у період загострення кризових явищ, обвалу цін на залізорудну сировину та коливання валютних курсів. Проте, приріст фінансового результату за період що аналізується є вищим у промисловості – вихід із збитковості.

Аналіз частки прибуткових підприємств показав, що прибуткових підприємств у промисловості у 2009-2017 було більше, на 3-14%, але у 2018 році кількість підприємств, які мають прибуток у добувній промисловості та розробленні кар'єрів є вищою та становить 75,4% проти рівня 68,9%. За десять років частка прибуткових підприємств у промисловості зростає на 9,2%, а у

добувній промисловості та розробленні кар'єрів – на 18,9%, що є вагомим приростом.

У 2009-2018 роках рентабельність підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів є вищою за рентабельність промислових підприємств на 2-33%, а приріст рентабельності становить 5,2 та 36,6% відповідно за видами промисловості.

Взагалі, аналіз даних табл. 3.1 та 3.2 показав, що підприємства добувної промисловості та розроблення кар'єрів становлять вагому частку у промисловому виробництві нашої держави як за приростом фінансових результатів, так і за рівнем рентабельності, що ще раз актуалізує їх вагомість та стратегічне значення для економіки України, а також доводить нагальний характер ефективного управління змінами як на рівні галузі взагалі, так і на рівні кожного окремого підприємства даної підгалузі промисловості [433, с. 111-118].

Гірничо-збагачувальні підприємства складають базис гірничо-металургійного комплексу України (далі – ГМК України) та забезпечують метало сировиною підприємства України, Європи та Китаю. За останні 10 років Україна входить до переліку основних експортерів залізородної сировини світу, забезпечуючи 2,7% світових поставок (для порівняння – Росія – 1,7%, Канада 2,8%, Індія – 3,4%, Австралія – 46,5%) (за інформацією WSA на 01.2018 р.) [419, 420].

Гірничо-металургійний комплекс являється однією із базових галузей промисловості України, що підтверджується наступним значеннями показників у 2018 році:

- внесок у ВВП держави – 347 млрд. грн. (прямий внесок біля 5% у ВВП; непрямий внесок з урахуванням підприємств-постачальників - 5,7% ВВП);
- 25,5 млрд. грн. капітальних інвестицій (14% від інвестицій у вітчизняну промисловість);
- загальний експорт становить близько 47 млрд. грн (6% у загальному експорті);

- чисельність зайнятих у галузі та у суміжних галузях 679 тис. осіб;
- виплати компаній ГМК у вигляді заробітної плати включаючи ЄСВ становлять 135 млрд. грн. (11,5% від загальних виплат в державі);
- 108 млн. т. перевезених залізничних вантажів (34% перевезених залізницею вантажів), 52,7 млн. т. перевезених вантажів морським транспортом (40% всіх вантажів, оброблених в морських портах);
- замовлення машинобудівним підприємствам з боку ГМК становить 17,3 млрд. грн. (18% замовлень машинобудування в Україні);
- сплачені податкові платежі становлять 26 млрд. грн. (3,5% від загального обсягу податкових надходжень в Україні) [419].

Наведені данні доводять стратегічний характер ГМК для економіки та промисловості України та дозволяють актуалізувати більш поглиблене вивчення однієї із центральних галузей ГМК – гірничо-збагачувальної гілузі.

Гірничо-збагачувальні та гірничовидобувні підприємства України функціонують на базі п'яти основних залізородних басейнів і районів, що обумовлює особливості розташування підприємств галузі. За даними ДНВП «Геоінформ України» «станом на 01.01.2019 р. Державним балансом запасів корисних копалин України враховано 60 родовищ залізних руд, з яких 25 перебувають в стадії розробки. Загальні балансові запаси залізних руд становлять 19711,8 млн.т, С2– 7447,3 млн.т; позабалансові – 5085,5 млн.т» [394, с. 41]. У попередньому, 2018 році погашено 0,84% запасів руд, з яких 0,03% непродуктивні втрати руд. З 25 родовищ, які перебувають у розробці 18 (72,0%) знаходиться у Криворізькому залізородному басейні (Дніпропетровська область)» [418].

«Зазначені запаси розташовані в басейнах: Криворізький (ПАТ «Криворізький залізородний комбінат», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ «Євраз Суха Балка», ПрАТ «Північний гірничозбагачувальний комбінат», ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат», ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат»), Кременчуцький (ПрАТ «Полтавський

гірничо-збагачувальний комбінат», ТОВ «Єриствський гірничо-збагачувальний комбінат»), Білозірський (Підприємство з іноземними інвестиціями у формі ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат») та Керченський» [416, 418].

Динаміка видобутку залізних руд в Україні у 2008-2018 рр. наведена на рис. 3.2.

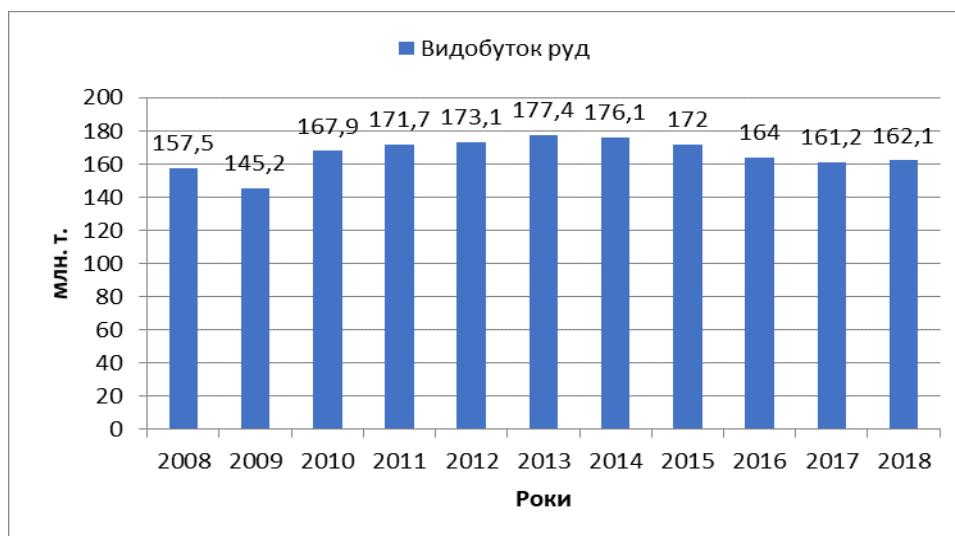


Рис. 3.2. Динаміка видобутку залізних руд в Україні у 2008-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [418, 419]

З даних рис. 3.1 видно, що видобуток залізних руд за 2008-2018 роки коливається від 157,5 млн.т. до 162,1 млн. т. Прослідковується тенденція підвищення темпів видобутку руд у 2009-2013 рр. (на 22,18% за період). З 2014 року обсяги видобутку знижуються, що пов'язане із загальноекономічними та геополітичними процесами, які відбуваються в Україні у даний період (зниження 9,13%). У 2018 році незначне поживлення обсягів видобутку залізних руд (становить 0,56%) пов'язане із зростанням попиту на залізорудну сировину внутрішніх споживачів, які відновлюють темпи виробничої діяльності.

Загальні обсяги переробки товарної залізної руди підприємствами України, а також показники експорту та імпорту залізної руди наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники, які характеризують виробництво, експорт та імпорт залізних руд підприємствами України
у 2008-2018 рр. тис. т.

Показники	Роки											Δ 2017/2008 рр., +-%
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Видобуток залізної товарної руди	71807	65827	79170	81189	80826	83696	82409	81966	74967	60498	60758	-15,39
зміна за рік, +-%		-8,33	20,27	2,55	-0,45	3,55	-1,54	-0,54	-8,54	-19,30	0,43	
Експорт залізної руди	22779	27613	32742	34124	35053	37986	40836	45653	39203	37409	38076	67,15
зміна за рік, +-%		21,22	18,57	4,22	2,72	8,37	7,50	11,80	-14,13	-4,58	1,78	
частка у виробництві, %	31,72	41,95	41,36	42,03	43,37	45,39	49,55	55,70	52,29	61,84	62,67	97,55
Імпорт залізної руди	2869	3339	2738	1838	2882	3110	3212	2255	1765	297	304	-89,40
зміна за рік, +-%		16,38	-18,00	-32,87	56,80	7,91	3,28	-29,79	-21,73	-83,17	2,36	
Внутрішнє споживання	51897	41553	49166	48903	48655	48820	44785	38568	37529	23386	22986	-55,71
зміна за рік, +-%		-19,93	18,32	-0,53	-0,51	0,34	-8,27	-13,88	-2,69	-37,69	-1,71	
Коефіцієнт співвідношення експорту над імпортом	7,94	8,27	11,96	18,57	12,16	12,21	12,71	20,25	22,21	125,96	125,25	117,31

Джерело: складено автором на основі узагальнення [416]

Дані табл. 3.3 демонструють тенденцію зниження видобутку товарної залізної руди підприємствами ГМК України у 2008-2018 рр. – скорочення становить 15,39% у досліджуваному періоді. Тенденція зниження видобутку спостерігається у 2013-2017 рр., середній темп зниження становить 7,48%. У 2018 році зниження видобутку припинено, досягнуто приросту на 0,43%. При цьому показники експорту залізної товарної руди зростають на 67,15% у аналізованому періоді., зростання є стабільним за роками (виключення – 2016 та 2017 рр.), що пов'язане із експортоорієнтованістю галузі взагалі.

Імпорт залізородної сировини у досліджуваному періоді знижується на 89,4%, що є результатом зменшення попиту на металосировину підприємствами металургійного комплексу України через незавантаженість їх потужностей, та перебої в роботі підприємств, розташованих у зоні проведення АТО.

До основних країн, до яких експортують залізні руди за даними на 01.01.2019 року є країни Європи (67,1%), в т.ч. Польща (15,0%), Словаччина (11,43%), Чехія (14,18%) та Азії (31,71%), в т.ч. Китай (24,1%), Японія (2,75%), Корея (2,07%). Країни, з яких імпортують залізну руду – Російська Федерація (99,8%) [411, 419].

Підтверджують дану тенденцію показники обсягів внутрішнього споживання залізних руд в Україні, які за 2008-2018 рр. знизилися на 55,71% при наявності щорічної тенденції їх зниження у періоді що досліджується (виключення 2010 та 2013 роки).

Коефіцієнт співвідношення експорту та імпорту залізної товарної руди в Україні у 2008-2018 рр. становить > 1 , його значення зростає на 117,31 пункти, що доводить експортну орієнтацію виробників товарної залізної руди України.

Характеристика підприємств ГМК України та фізичні обсяги видобутку залізної руди у 2014-2018 роках узагальнено у додатку Ж, таблиця Ж.1, а показники структури наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Структура видобутку залізної руди підприємствами ГМК України
у 2014-2018 рр., %

Назва підприємства	Роки					Δ 2018/2014, +-
	2014	2015	2016	2017	2018	
%						
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	14,66	14,12	14,17	12,85	15,89	1,23
ТОВ «Восток-Руда»	0,34	0,23	0,02	0,00	0,00	-0,34
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	0,38	0,29	0,35	0,33	0,43	0,05
ПрАТ «Суша Балка»	1,70	1,61	1,69	1,60	2,05	0,35
ПррАТ «Центральний ГЗК»	8,45	8,21	8,05	7,22	9,02	0,57
ПАТ «Інгулецький ГЗК»	18,94	18,06	16,53	16,64	19,27	0,33
ПАТ «Південний ГЗК»	14,39	13,65	14,27	15,70	0,20	-14,19
ПрАТ «Північний ГЗК»	18,50	16,45	16,46	15,16	18,23	-0,27
ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат»	3,03	3,12	3,03	3,02	3,59	0,56
ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»	2,55	2,57	2,58	2,65	3,24	0,69
ПрАТ «Полтавський ГЗК»	17,1	21,7	22,8	24,8	28,1	11,03
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-
Ранг						
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	4	4	5	5	4	-
ТОВ «Восток-Руда»	11	11	11	11	11	-
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	10	10	10	10	9	1
ПрАТ «Суша Балка»	9	9	9	9	8	1
ПрАТ «Центральний ГЗК»	6	6	6	6	5	1
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	1	2	2	2	2	-1
ПАТ «Південний ГЗК»	5	5	4	3	10	-5
ПрАТ «Північний ГЗК»	2	3	3	4	3	-1
ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат»	7	7	7	7	6	1
ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»	8	8	8	8	7	1
ПрАТ «Полтавський ГЗК»	3	1	1	1	1	2

Джерело: складено автором на основі [414, 416, 419]

Дані табл. 3.4 демонструють, що основний видобуток залізної руди ГМК України у 2014-2018 роках (близько 90% видобутку) забезпечують шість підприємств: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ «ІнГЗК», ПАТ

«ПівдГЗК», ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК».

Структура ринку видобутку залізної руди є стабільною, позиції лідерства із 2015 року належать ПрАТ «ПолтГЗК», але, варто зазначити, що у показниках роюоти даного комбінату враховано видобуток родовища Єристівське, яке із 2018 року експлуатується ТОВ «Єристівський ГЗК»). Друге місце за показниками видобутку належить ПрАТ «ІнГЗК», третє – ПрАТ «ПівнГЗК». Слід зазначити, що перелічені шість підприємств здійснюють видобуток залізної руди тільки відкритим способом, окрім ПрАТ «ЦГЗК» та шахтоуправління по підземному видобутку руди ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які здійснюють видобування як шахтним, так і кар'єрним способом. Організаційно-правова характеристика даних підприємств наведена у додатку Ж, таблиця Ж.2 з якого видно, що підприємства ПрАТ «ІнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ПівнГЗК» належать приватним компаніям з обмеженою відповідальністю Метінвест Менеджмент Б.В. та Метінвест Б.В. (Нідерланди) із різним розподілом часток акцій (від 45 до 97%); підприємство ПрАТ «ПолтГЗК» належить юридичній особі – нерезиденту Ferrexpo AG (Швейцарія), підприємство ПАТ «ПівдГЗК» контролюється дванадцятью компаніями, зареєстрованими на Кіпрі, до числа яких належать Strettonway Traders&Consultants Limited, Acretrend Holdings Limited та Mint Data Holdings Limited. Підприємства здійснюють випуск наступних видів продукції:

- товарний концентрат, який виготовляють усі підприємства;
- окатки, які входять до товарних портфелів ПрАТ «ПолтГЗК», ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ПівнГЗК»;
- агломерат, який виготовляється ПАТ «ПівдГЗК»;
- будівельні матеріали.

Отже, зазначені підприємства здійснюють діяльність на ринку залізородної сировини ГМК України та належать до єдиної стратегічної групи підприємств-конкурентів, що дозволяє виділити їх у якості фокусної групи для подальшого аналізу.

Обсяги випуску основних видів товарної залізорудної продукції узагальнено у табл. 3.5 та на рис. 3.3-3.6.

Таблиця 3.5

Випуск основних видів залізорудної сировини в Україні у
2014-2018 рр., тис. т

Вид ЗРС	Роки					Δ 2018/2014 , +- %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Видобуток руди	171023,6	175417,8	169975,7	164495	135151,6	-20,97
Зміна за роками, %		2,57	-3,10	-3,22	-17,84	
Концентрат	69571	67874	66813	62569	60498	-13,04
Зміна за роками, %		-2,44	-1,56	-6,35	-3,31	
Окати	23965	21915	21657	22386	20114	-16,07
Зміна за роками, %		-8,55	-1,18	3,37	-10,15	
Агломерат	43656	38295	33559	34351	30886	-29,25
Зміна за роками, %		-12,28	-12,37	2,36	-10,09	

Джерело: складено автором на основі [418-420]

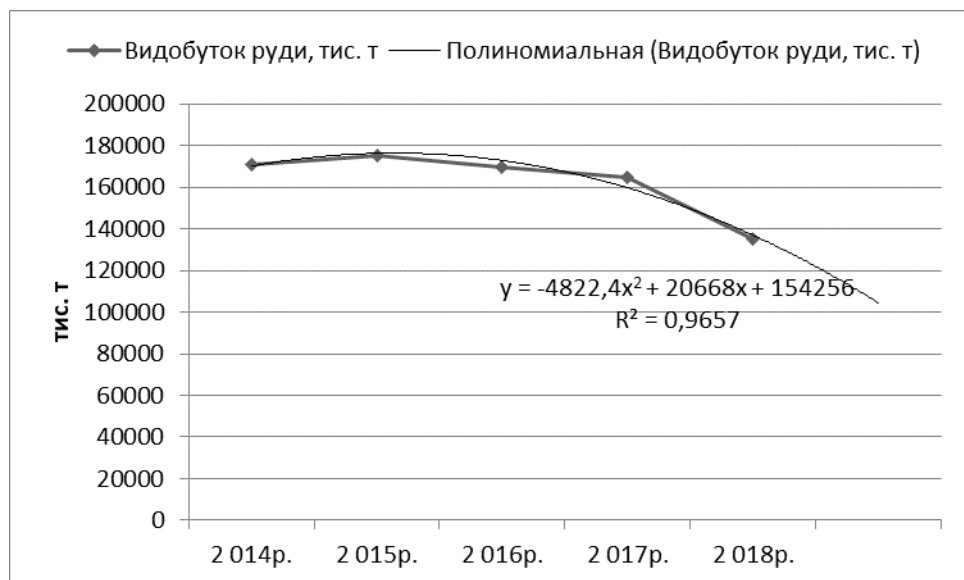


Рис. 3.3. Динаміка видобутку товарної руди підприємствами ГМК України у
2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

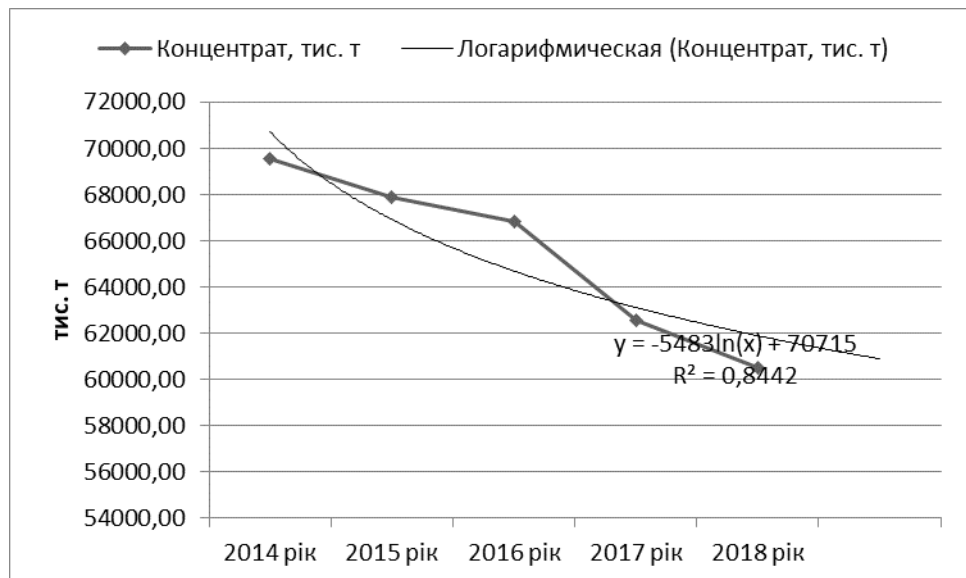


Рис. 3.4. Динаміка випуску залізорудного концентрату підприємствами ГМК України у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

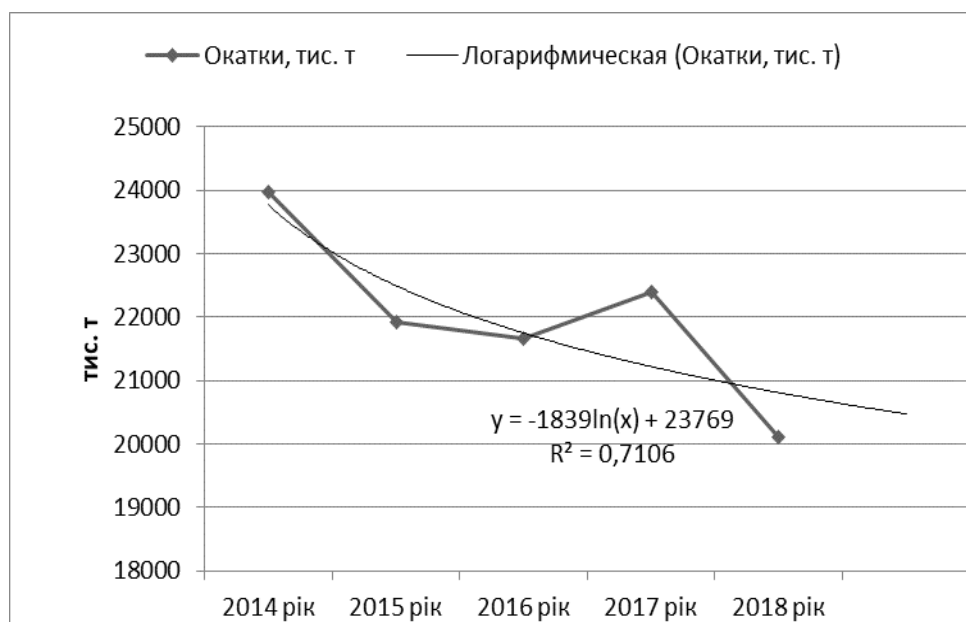


Рис. 3.5. Динаміка випуску окатків підприємствами ГМК України у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

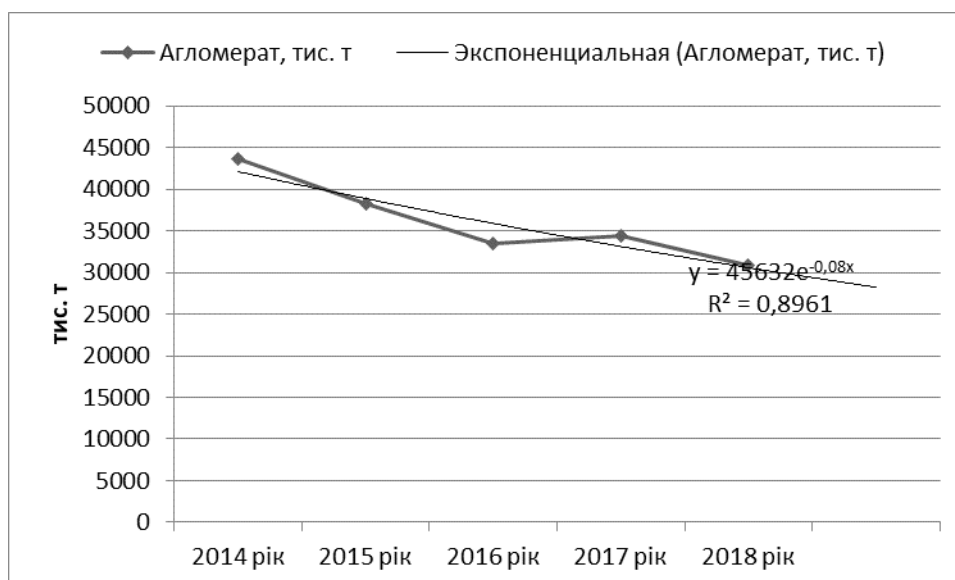


Рис. 3.6. Динаміка випуску агломерату підприємствами ГМК України у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

З табл. 3.5 видно, що у 2014-2018 роках підприємства ГМК України які здійснювали випуск залізорудної сировини відчують кризові явища, притаманні економіці та промисловості держави у даний період, що підтверджує зниження видобутку товарної руди на 20,97%, випуску залізорудного концентрату на 13,04%, окатків на 16,07% та агломерату на 29,25%, та обумовлено, в першу чергу, зупинками виробничих потужностей металургійних підприємств (в.т. ч. і на тимчасово непідконтрольних Україні територіях зони проведення АТО) та зміною портфелю експортних напрямків діяльності (зменшення поставок ЗРС до Росії). Зниження випуску ЗРС за всіма видами у досліджуваному періоді є стабільним із 2015 року, а найбільші темпи зниження відбуваються у 2018 році після незначного відновлення випуску окремих видів продукції у 2017 році (приріст випуску окатків на 3,37% та агломерату на 2,36%). Зазначені тенденції доводять підкореність ГМК України та гірничо-збагачувальних підприємств ентропійному впливу соціально-політичних процесів в державі та залежність їх від макроекономічних та інституційних умов діяльності, які генерують стратегічні зміни.

Аналіз використання методу проєціювання тренду (рис. 3.3-3.6) з

використанням лінійної, поліноміальної, степеневі, логарифмічної та експоненціальної апроксимації (види лінії тренду), показав, що за умови відсутності ефективного впливу підсистем менеджменту всіх рівнів (макро-, мезо- та мікрорівня), бажані тенденції зміни обсягів випуску основних видів ЗРС в Україні не буде досягнуто.

Динаміка випуску основних видів залізорудної сировини гірничо-збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Динаміка реалізації основних видів залізорудної сировини підприємств гірничо-збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр., тис. т

Підприємство	Роки					Δ 2018/2014, +- %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Залізорудний концентрат						
ПрАТ «ПівнГЗК»	3953,3	3844	4752,9	2085,7	3748,34	-5,18
Ринкова частка, %	13,00	12,82	15,50	8,07	14,03	1,03
ПрАТ «ЦГЗК»	4085,38	3955,88	3665,81	2701,78	2281,31	-44,16
Ринкова частка, %	13,44	13,20	11,95	10,45	8,54	-4,90
ПАТ «ПівдГЗК»	8746,52	9088	10519,5	9496,4	10586,8	21,04
Ринкова частка, %	28,77	30,32	34,30	36,73	39,63	10,86
ПрАТ «ІнГЗК»	13618,2	13088,2	11726,5	11571,58	10098,4	-25,85
Ринкова частка, %	44,79	43,66	38,24	44,75	37,80	-6,99
Разом всі підприємства	30403,4	29976,08	30664,71	25855,46	26714,85	-12,13
Ринкова частка в Україні, %	43,70	44,16	45,90	41,32	44,16	0,46
Окати						
ПрАТ «ПівнГЗК»	10764,9	8586,7	7871,4	8744,6	7577,26	-29,61
Ринкова частка, %	46,06	39,70	36,99	72,13	43,24	-2,82
ПрАТ «ЦГЗК»	2240,52	2280,29	2380,95	2257,04	2255,72	0,68
Ринкова частка, %	9,59	10,54	11,19	18,62	12,87	3,29
ПрАТ «ПолтГЗК»	10365,5	10764	11026,8	1122,1	7688,9	-25,82
Ринкова частка, %	44,35	49,76	51,82	9,26	43,88	-0,47
Разом всі підприємства	23370,9	21631,0	21279,2	12123,7	17521,9	-25,03
Ринкова частка в Україні, %	97,52	98,70	98,26	54,16	87,11	-10,41
Агломерат						
ПАТ «ПівдГЗК»	2428,6	2067,4	1628,3	2074,4	1862,5	-23,31
Ринкова частка, %	100	100	100	100	100	100
Ринкова частка в Україні, %	5,56	5,40	4,85	6,04	6,03	0,47

Джерело: складено автором на основі [414, 415, 419, 420]

З табл. 3.6 видно, що у 2014-2018 роках досліджувані підприємства забезпечували 41-46% державної реалізації залізорудного концентрату, 56-99% реалізації окатків та 5-6% реалізації агломерату, що додатково

підтверджує стратегічний характер як всього ГМК так і досліджуваної фокус-групи підприємств для України. При цьому, тенденції реалізації ЗРС досліджуваними підприємствами абсолютно аналогічні у 2014-2018 рр. із загальнодержавними: обсяги реалізації концентрату знижуються на 12,13% (для порівняння, за даними табл. 3.5 показник випуску знизився на 13,04%), показники реалізації окатків знижуються на 25,03% (для порівняння, за даними табл. 3.5 показник випуску знизився на 16,07%), реалізація агломерату знижується на 23,31% (для порівняння, за даними табл. 3.5 показник випуску знизився на 29,25%).

Сегментація ринку концентрату (узагальнено на рис. 3.7) показує, що у 2014-2018 роках абсолютним лідером за реалізацією залізорудного концентрату був комбінат ПрАТ «ІнГЗК» (частка 44-37% та має тенденцію до зниження, яке за п'ять років становило 6,99%), що пояснюється монопродуктовим характером його виробничих потужностей. Проте, у 2018 році найбільша частка ринку належить ПрАТ «ПівнГЗК» (39,63%), який у досліджуваному періоді стабільно збільшував ринкову частку.

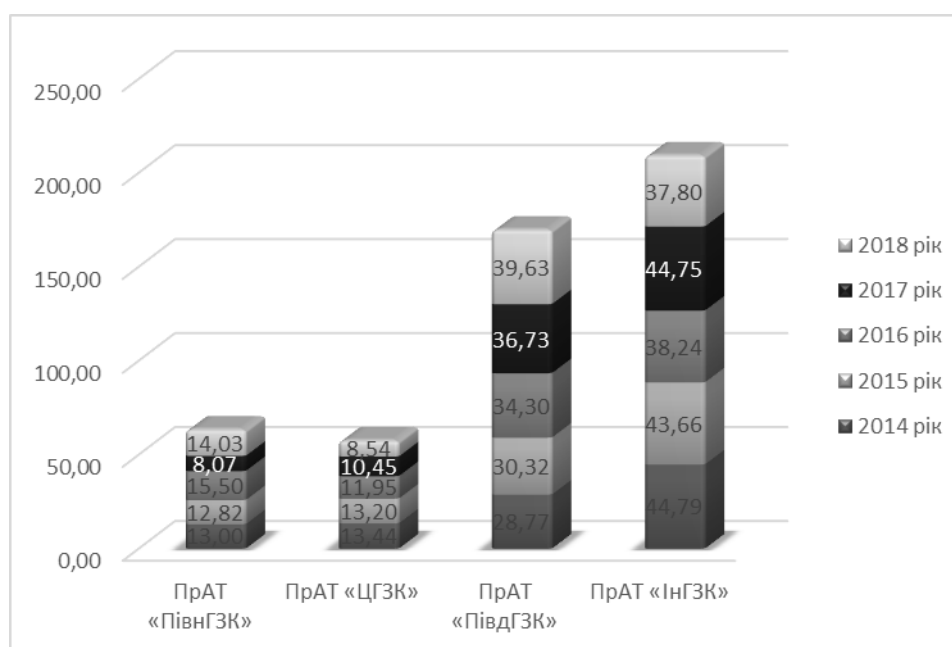


Рис. 3.7. Сегментація ринку залізорудного концентрату у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [414, 415, 419, 420]

Сегментація ринку окатків (рис. 3.8) показує, що лідером ринку окатків

у 2014-2017 рр. є ПрАТ «ПівнГЗК», частка якого 36-73% та має тенденцію до зниження, яке становило у досліджуваному періоді 2,82%. При цьому, ПрАТ «ПолтГЗК», частка якого на ринку окатків у досліджуваному періоді становить 9-52%, у 2018 році має ринкову частку 43,88%, займаючи позиції лідерства.

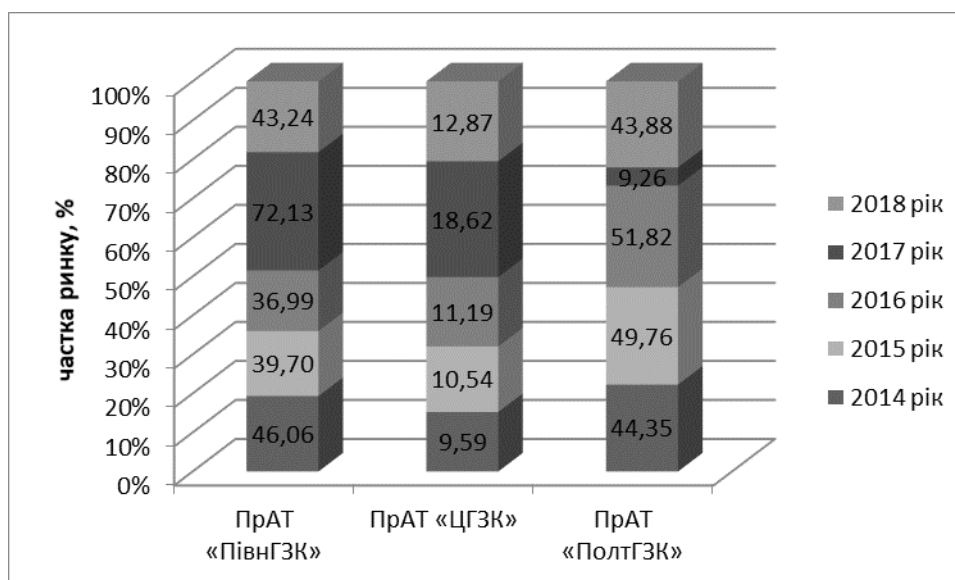


Рис. 3.8. Сегментація ринку окатків у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [414, 415, 419, 420]

ПАТ «ПівдГЗК» серед досліджуваних підприємств єдиний здійснює випуск агломерату, частка ринку даного комбінату на державному ринку становить 4-6% та за 2014-2018 рр. зростає на 0,47%. Слід зазначити, що окрім даного комбінату, випуск агломерату здійснює гірничо-рудний дивізіон ПрАТ «АрселорМітта Кривий Ріг», але дане підприємство, переважно, орієнтоване на власні потреби, а реалізація агломерату на сторону відбувається переважно за внутрішньо корпоративними потоками.

Отже, на ринку ЗРС найбільш запекла конкурентна боротьба відбувається на ринку залізородного концентрату (він представлений п'ятьма учасниками), лідером якого до 2018 року є ПрАТ «ІнГЗК», а із 2018 року ПрАТ «ПівнГЗК». Ринок окатків є менш концентрованим, проте, розподіл ринкових часток теж не є стабільним – лідер ринку до 2018 року – ПрАТ

«ПівнГЗК», а із 2018 року – ПрАТ «ПолтГЗК». Зазначена інформація доводить, що із 2018 року на ринку залізорудної сировини відбуваються зміни у розподілі ринкових часток та зміни позицій лідера.

Для більшої інформативності щодо тенденцій зміни ринку залізорудної сировини доцільно дослідити його сегментацію за вартісними показниками, що можна здійснити за даними табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Динаміка ринкових часток гірничо-збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр. за показником вартості реалізації ЗРС, тис. т, %

Підприємство	Рік					Δ 2018/2014, +- %
	2014	2015	2016	2017	2018	
%						
ПрАТ «ПівнГЗК»	28,40	24,26	24,29	23,22	25,85	-2,55
ПрАТ «ЦГЗК»	12,07	12,11	11,90	10,92	11,91	-0,16
ПАТ «ПівдГЗК»	19,58	18,99	19,25	22,45	22,17	2,59
ПрАТ «ІнГЗК»	22,03	21,89	17,29	17,38	17,44	-4,58
ПрАТ «ПолтГЗК»	17,92	22,75	27,27	26,04	22,63	4,71
Ранг						
ПрАТ «ПівнГЗК»	1	1	2	2	1	-
ПрАТ «ЦГЗК»	5	5	5	5	5	-
ПАТ «ПівдГЗК»	3	4	3	3	3	-
ПрАТ «ІнГЗК»	2	3	4	4	4	2
ПрАТ «ПолтГЗК»	4	2	1	1	2	-2

Джерело: складено автором на основі [414, 415, 416, 419, 420]

З табл. 3.7 видно, що лідером ринку за вартістю реалізації залізорудної сировини досліджуваними підприємствами у 2014-2018 роках є ПрАТ «ПівнГЗК», частка якого становить у аналізованому періоді 23-29% та знижується на 2,55%. Підприємство-аутсайдер за критерієм реалізації – ПрАТ «ЦГЗК», частка якого за п'ять років погіршилася на 0,16%. Підприємство, яке найбільшими темпами покращило ринкові позиції у 2014-2018 роках – ПрАТ «ПолтГЗК» (збільшення частки на 4,71% при її абсолютному значенні на кінець періоду 22,63%), а підприємство, яке найбільшими темпами погіршило ринкові позиції – ПрАТ «ІнГЗК» (зниження частки на 4,58% при її абсолютному значенні на кінець періоду 17,44%).

На наступному етапі стратегічного дослідження здійснимо оцінку

ступеню конкуренції підприємств на ринку. Для цього буде використано показника концентрації та індексу Херфіндаля-Хіршмана, розрахунок яких зведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ступеню конкуренції на ринку залізорудної сировини гірничо-збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр.

Рік	Показник ринкової концентрації	Відхилення		Індекс Херфіндаля- Хіршмана	Відхилення	
		Роки	+-		Роки	+-
концентрат						
2014	43,70	2015/2014	0,46	2141,98	2015/2014	-49,35
2015	44,16	2016/2015	1,73	2092,63	2016/2015	52,27
2016	45,90	2017/2016	-4,57	2144,90	2017/2016	-2,32
2017	41,32	2018/2017	2,84	2142,58	2018/2017	-24,71
2018	44,16	2018/2014	0,46	2117,86	2018/2014	-24,11
окатки						
2014	97,52	2015/2014	1,18	4180,64	2015/2014	-17,47
2015	98,70	2016/2015	-0,45	4163,17	2016/2015	15,65
2016	98,26	2017/2016	-44,10	4178,83	2017/2016	1455,85
2017	54,16	2018/2017	32,96	5634,68	2018/2017	-1673,25
2018	87,11	2018/2014	-10,41	3961,43	2018/2014	-219,21
агломерат						
2014	5,56	2015/2014	1,18	10000	2015/2014	-17,47
2015	5,40	2016/2015	-0,45	10000	2016/2015	15,65
2016	4,85	2017/2016	-44,10	10000	2017/2016	1455,85
2017	6,04	2018/2017	32,96	10000	2018/2017	-1673,25
2018	6,03	2018/2014	-10,41	10000	2018/2014	-219,21

Джерело: розрахунок автора на основі [414, 415, 416, 419, 420]

Отже, як видно з результатів розрахунку, індекс концентрації ринку залізорудного концентрату за аналізований період коливається в межах [41,32; 45,9], що говорить про досить помірну конкуренцію між виробниками залізорудного концентрату. Проте відмітимо, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція збільшення значення показника (на 0,46% за 2014-2017 рр.). Таким чином, якщо буде зберігатися така тенденція, то у перспективі може відбутися зміна рівня конкуренції між виробниками в бік домінування декількох підприємств. Значення індексу Херфіндаля-Хіршмана за аналізований період коливається в межах [2092,63; 2144,90], що підтверджує попередньо здійснені висновки та вказує на помірний рівень конкуренції.

Індекс концентрації ринку окатків у 2014-2018 рр. коливається в межах [54,16; 98,7], що говорить про високий рівень конкуренції на ринку даного виду

ЗРС. За п'ять аналізованих років значення даного показника знижується (на 10,41%), що говорить про наявність тенденції колективної монополізації ринку окатків. Індекс Херфіндаля-Хіршмана для даного виду ЗРС коливається в межах [3961,43; 5634,68], що вказує на високий рівень конкуренції, але зниження значення показника зменшує загрозу монополізації ринку.

Індекс концентрації ринку агломерату коливається в межах [4,85; 6,04], що вказує на низький рівень концентрації підприємств на даному сегменті ринку ЗРС та є наслідком особливостей технологічних процесів металургійних підприємств. У 2014-2018 році ці ж значення підтверджує динаміка індексу Херфіндаля-Хіршмана.

Отже, узагальнюючи усі результати, згідно до різних методик, бачимо, що за усіма результатами ступінь інтенсивності конкуренції підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом у 2014-2018 рр. коливається за видами продукції: найбільш концентрованим є ринок залізорудного концентрату, найменш концентрованим – ринок агломерату.

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом наведена у табл. 3.9.

Узагальнення даних табл. 3.9 дозволяє виявити наступні тенденції:

- ПрАТ «ПівнГЗК» у 2014-2018 рр. досягнуло приросту обсягів реалізації на 74,46%, зростання собівартості реалізованої продукції відбувається на 73,87%, тобто, повільнішими темпами, що призводить до приросту результату реалізації на 75,04%, а чистий прибуток підвищується на 75,43%; рентабельність продукції > 100% лише у 2018 році та зростає на 0,68% у досліджуваному періоді, чиста рентабельність реалізації підвищилася на 0,18%, а рентабельність активів знижується на 2,04% за умови приросту їх вартості на 95,13% у досліджуваному періоді;

Таблиця 3.9

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності гірничо-збагачувальних підприємств
у 2014-2018 рр.

Підприємство-конкурент	Період	Обсяг реалізації, тис. грн.	Собівартість реалізації, тис. грн.	Результат від реалізації, тис. грн.	Рентабельність продукції, %	Чистий прибуток, тис. грн.	Чиста рентабельність реалізації, %	Середньорічна вартість активів, тис. грн.
ПАТ «ПівдГЗК»	2014	9203258	3998000	5205258	130,20	3300449	35,86	16876244,5
	2015	9836471	4216871	5619600	133,26	6772691	68,85	23499015
	2016	10566993	5702323	4864670	85,31	3554720	33,64	29391732
	2017	14605309	6023646	8581663	142,47	5903585	40,42	34031433,5
	2018	19965656	6697767	13267889	198,09	8990640	45,03	30740060,5
	2018/2014	116,94	67,53	154,89	67,90	172,41	9,17	82,15
ПрАТ «ПівнГЗК»	2014	13345344	6607049	6738295	101,99	4441638,00	33,28	21955210
	2015	12570735	7394901	5175834	69,99	1545665,00	12,30	27110777
	2016	13 329 415	10255160	3074255	29,98	-1212497,00	-9,10	31012498
	2017	15 106 505	9658978	5447527	56,40	3613101	23,92	33900651,5
	2018	23 282 274	11487819	11794455	102,67	7791826,00	33,47	42840177,5
	2018/2014	74,46	73,87	75,04	0,68	75,43	0,18	95,13
ПрАТ «ІнГЗК»	2014	10 352 257	4275344	6076913	142,14	4712644	45,52	24099050,5
	2015	11341151	5148252	6192899	120,29	976170	8,61	27848225,5
	2016	9489519	6534272	2955247	45,23	-3 498 874	-36,87	12740289
	2017	11306531	7200122	4106409	57,03	-69 264	-0,61	38579334
	2018	15711286	7216991	8494295	117,70	5 711 260	36,35	226932576
	2018/2014	51,77	68,80	39,78	-24,44	21,19	-9,17	841,67
ПрАТ «ЦГЗК»	2014	5672952	2934648	2738304	93,31	1574924	27,76	7621414
	2015	6272221	5304094	968127	18,25	770 846	12,29	4540046,5
	2016	6531705	4157351	2374354	57,11	687976	10,53	6999862
	2017	7102181	3197372	3904809	122,13	2218888	31,24	10020886
	2018	10727577	5690238	5037339	88,53	2707851	25,24	13416497,5
	2018/2014	89,10	93,90	83,96	-4,78	71,94	-2,52	76,04
ПрАТ «ПолтГЗК»	2014	8420273	5678106	2742167	48,29	377668	4,49	7298983
	2015	11788011	6633736	5154275	77,70	-1733742	-14,71	15350268
	2016	14969052	9045173	5923879	65,49	-5900269	-39,42	18344360
	2017	16946256	9026209	7920047	87,74	40442	0,24	20342308,5
	2018	20378679	9280093	11098586	119,60	4266090	20,93	22059922,5
	2018/2014	142,02	63,44	304,74	71,30	1029,59	16,45	202,23

Джерело: складено автором на основі узагальнення [414, 415, 417]

- ПрАТ «ЦГЗК» у 2014-2018 роках досягнуло приросту обсягів реалізації ЗРС на 89,1%, зростання собівартості реалізації відбувається швидше – на 93,9%, що призводить до зростання на 83,96% валового прибутку та, як наслідок, збільшення на 71,94% чистого прибутку. Рентабельність продукції комбінату у аналізованому періоді знижується на 4,78%, а чиста рентабельність реалізації на 2,52%, тобто, повільніше, при тому, що всі показники рентабельності залишаються у 2014-2018 рр. додатними. Вартість активів комбінату за п'ять років що аналізуються зростає на 76,01%, а рентабельність активів при цьому знижується на 0,48%;

- ПАТ «ПівдГЗК» у 2014-2018 рр. досягнуло приросту обсягів реалізації майже у 2,17 раз, зростання собівартості реалізованої продукції відбувається на 67,53, тобто, повільнішими темпами, що призводить до приросту результату реалізації майже у 2,55 раз, а чистий прибуток підвищується у 2,73 раз; рентабельність продукції > 100% та за п'ять років зростає на 67,9%, рентабельність реалізації підвищилася на 9,17%, а рентабельність активів зростає на 9,69% за умови приросту їх вартості на 82,15% у досліджуваному періоді;

- ПрАТ «ІнГЗК» у 2014-2018 рр. досягнуло приросту обсягів реалізації майже у 2,17 раз, зростання собівартості реалізованої продукції відбувається на 67,53, тобто, повільнішими темпами, що призводить до приросту результату реалізації майже у 2,55 раз, а чистий прибуток підвищується у 2,73 раз; рентабельність продукції > 100% та за п'ять років зростає на 67,9%, рентабельність реалізації підвищилася на 9,17%, а рентабельність активів зростає на 9,69% за умови приросту їх вартості на 82,15% у досліджуваному періоді;

- ПрАТ «ПолтГЗК» досягнуто у 2014-2018 рр. приросту вартості реалізації продукції у 2,42 рази при зростанні собівартості реалізації на 63,44%, що забезпечило приріст валового прибутку майже у 4,05 раз, а чистого прибутку – у 10,3 раз. Такий приріст є найбільшим серед підприємств-конкурентів, що пов'язане із здійсненням ряду робіт по забезпеченню

приросту виробничих потужностей, що частково віддзеркалюється зростанням вартості активів у 3,02 рази. Рентабельність продукції комбінату підвищується за п'ять років, є додатною, зростає на 71,3% та становить у 2018 році 119,6%, тоді як чиста рентабельність реалізації зростає на 16,45% та є додатною лише із 2017 року.

Узагальнюючи результати оцінки показників табл. 3.9 можна визначити рейтинг гірничо-збагачувальних підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом у 2014-2018 рр. за рівнем приросту ключових фінансово-економічних показників діяльності (рис. 3.9 та додаток Ж, таблиця Ж.3).

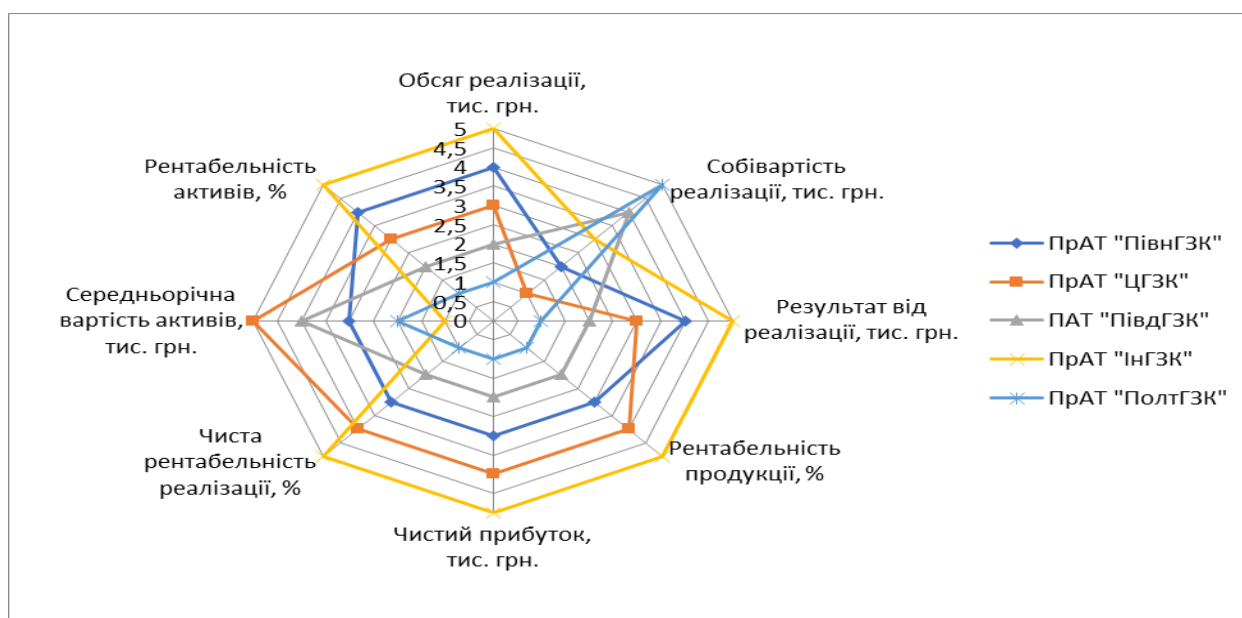


Рис. 3.9. Рейтингова оцінка приросту ключових фінансово-економічних показників діяльності гірничо-збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Отже, найбільші темпи приросту фінансово-економічних показників діяльності у 2014-2018 рр. демонструє ПрАТ «ПолтГЗК», який є лідером за приростом 4-х показників, виключення – собівартість реалізації продукції, але з урахуванням характеристики позитивної динаміки даного показника, її найменший приріст є позитивним. Наступним за рейтингом динаміки

приросту показників є ПАТ «ПівдГЗК», який має значні темпи приросту показників реалізації, витрат, прибутку та рентабельності, але вартість активів комбінату зростає надто повільно. Комбінат ПрАТ «ЦГЗК» займає в рейтингу третє місце за показниками приросту прибутку, рентабельності та вартості активів, поступаючись конкурентам у темпах приросту реалізації та показниках її ефективності. ПрАТ «ПівнГЗК» займає четверту позицію у рейтингу приросту показників результативності діяльності та вартості активів. Аутсайдером ринку за критерієм приросту показників є ПрАТ «ІнГЗК», яке має найменші темпи приросту всіх фінансово-економічних показників за виключенням вартості активів, які зростають у комбінату найбільшими серед підприємств темпами [432, с. 71-73].

Враховуючи отримані оцінки сегментації ринку та результатів діяльності підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом у 2014-2018 рр. доцільно побудувати матрицю конкурентної карти ринку. У якості критеріальних оцінок на матриці буде використано розмір та динаміку ринкових часток підприємств та показників реалізації продукції. Результати побудови матриці зведено у табл. 3.10, а вихідна інформація наведена у табл. 3.10. та 3.11.

Таблиця 3.10

Конкурентна карта ринку гірничо-збагачувальних підприємств
за 2014-2018 роки

	Групи підприємств			
	1	2	3	4
	Лідер ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайдер ринку
Підприємства із конкурентною позицією що швидко поліпшується	1	2	3	4
Підприємства із стабільним приростом конкурентних позицій	5	6	7 ПрАТ «ПолтГЗК» ПАТ «ПівдГЗК»	8
Підприємства із конкурентною позицією що погіршується	9 ПрАТ «ІнГЗК»	10 ПрАТ «ПівнГЗК» ПрАТ «ЦГЗК»	11	12
Підприємства із конкурентною позицією що швидко погіршується	13	14	15	16

Джерело: складено автором

Побудувавши конкурентну карту ринку залізорудної сировини, бачимо, що на кінець аналізованого періоду лідерська на ринку позиція належить ПрАТ «ІнГЗК», дане підприємство має сильну конкурентну позицію, яка, проте, погіршується, що є наслідком зниження частки ринку залізорудного концентрату (6,99% згідно даних табл. 3.4) та погіршенням показників прибутковості. Комбінати ПрАТ «ПолтГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК» є підприємствами із слабкою конкурентною позицією, яка, проте, покращується у 2014-2018 рр. Комбінати ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ЦГЗК» відносяться до підприємств, які мають сильні конкурентні позиції на ринку ЗРС, які у досліджуваному періоді погіршуються [450].

Узагальнюючи проведені дослідження стратегічних умов діяльності підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом у 2014-2018 рр. можна зробити наступних висновків:

1) діяльність гірничо-збагачувальних підприємств здійснюється в рамках функціонування добувної промисловості та розроблення кар'єрів, яка, на жаль, відчуває з 2014 року вплив загальноекономічної кризи в державі, що має прояв у: відставанні індексів продукції від загальнопромислових показників, коливанні показників рентабельності, фінансових результатів та частки прибуткових підприємств;

2) безпосередньо гірничо-збагачувальні підприємства забезпечують прямий внесок близько 5% у ВВП України, 14% від інвестицій у промисловість нашої держави, біля 6% у загальному експорті України, що дозволяє стверджувати про стратегічний характер даної галузі для економіки держави;

3) основний видобуток залізної руди ГМК України у 2014-2018 роках (близько 90% видобутку) забезпечують шість підприємств: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ «Інгулецький ГЗК», ПАТ «Південний ГЗК», ПрАТ «Північний ГЗК» та ПрАТ «Полтавський ГЗК», які мають змішану форму корпоративної власності та різні продуктові портфелі: найбільш концентрованим є ринок залізорудного концентрату, найменш

концентрованим – ринок агломерату;

4) гірничо-збагачувальні підприємства у 2014-2018 рр. функціонують прибутково та рентабельно, що доводить наявність у них потенціалу розвитку та протистояння ентропійним впливам зовнішнього середовища.

5) лідером ринку з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом у 2014-2018 рр. є ПрАТ «ІнГЗК», яке має тенденцію до погіршення конкурентних позицій. При цьому, ПрАТ «ПолтГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК» є підприємствами із слабкою конкурентною позицією, яка, проте, покращується. Тобто, на ринку ЗРС внаслідок кризових явищ відбувається зміна стратегічних позицій основних учасників ринку, а значить – реалізація стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств потребує врахування даних тенденцій при виборі системи управління стратегічними змінами.

3.2. Вплив зовнішніх факторів на стратегічні зміни гірничо-збагачувальних підприємств

Відповідно до запропонованої автором двоконтурної схеми системи управління стратегічними змінами на підприємстві (рис. 1.21) та розробленої системи ідентифікації зовнішніх драйверів змін підприємств (рис. 2.10), базисом оцінки зовнішніх умов розвитку гірничо - збагачувальних підприємств є дослідження ключових показників соціально-економічного розвитку, що дозволить визначити рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств та ідентифікувати макроекономічні драйвери стратегічних змін, які визначають умови акумулювання можливостей стратегічних змін.

Для здійснення аналізу зовнішніх драйверів стратегічних змін перш за все буде досліджено динаміку основних показників, які характеризують рівень соціально-економічного розвитку України за даними табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Динаміка основних показників, які характеризують рівень соціально-економічного розвитку України у 2008-2018 рр.

Назва показника	Рік										Δ 2018/ 2008 рр., +-%
	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2015	2016	2017	2018	
Валовий внутрішній продукт (у ринкових цінах), млн. грн.	948056	913345	1082569	1302079	1459096	1522657	1586915	1988544	2385367	2983882	214,74
у % до попереднього року, +-		-3,661	18,528	20,277	12,059	4,356	4,220	25,309	19,955	25,091	
Чистий внутрішній продукт, млн. грн.	860142	806141	967231	1176270	1272801	1321754	1390825	1741610	2071845	2623726	205,03
у % до попереднього року, +-		-6,28	19,98	21,61	8,21	3,85	5,23	25,22	18,96	26,64	
Чистий національний дохід, млн. грн.	851442	787102	963579	1157008	1256907	1299516	1372682	1749922	2109548	2692080	216,18
у % до попереднього року, +-		-7,56	22,42	20,07	8,63	3,39	5,63	27,48	20,55	27,61	
Випуск (в основних цінах), млн. грн.	2072172	1955685	2388289	2895283	3150653	3189558	3354027	4189241	5058294	6255397	201,88
у % до попереднього року, +-		-5,62	22,12	21,23	8,82	1,23	5,16	24,90	20,74	23,67	
Імпорт товарів і послуг, млн. грн.	520588	438860	580944	788901	806004	778143	826764	1097854	1341115	1662128	219,28
у % до попереднього року, +-		-15,70	32,38	35,80	2,17	-3,46	6,25	32,79	22,16	23,94	
Експорт товарів і послуг, млн. грн.	444859	423564	549365	707953	691361	653180	771129	1045928	1175953	1432690	222,05
у % до попереднього року, +-		-4,79	29,70	28,87	-2,34	-5,52	18,06	35,64	12,43	21,83	
Коефіцієнт співвідношення імпорт/експорт	1,17	1,04	1,06	1,11	1,17	1,19	1,07	1,05	1,14	1,16	-0,86
зміна до попереднього року, +-		-0,13	0,02	0,06	0,05	0,03	-0,12	-0,02	0,09	0,02	
Середня чисельність населення, тис. осіб	46258,2	46053,3	45870,7	45706,1	45593,3	45489,6	43001	42844,9	42672,5	42485,473	-8,16
у % до попереднього року, +-		-0,44	-0,40	-0,36	-0,25	-0,23	-5,47	-0,36	-0,40	-0,44	
Сумарний коефіцієнт народжуваності	1,458	1,473	1,443	1,459	1,531	1,506	1,498	1,506	1,466	1,374	-5,76
у % до попереднього року, +-		0,02	-0,03	0,02	0,07	-0,02	-0,01	0,01	-0,04	-0,09	
Кількість зареєстрованих безробітних на кінець періоду (за даними державної служби зайнятості), тис. осіб	844,9	531,6	544,9	482,8	506,8	487,7	512,2	490,8	390,8	354,4	-58,05
у % до попереднього року, +-		-37,08	2,50	-11,40	4,97	-3,77	5,02	-4,18	-20,37	-9,31	
Середньомісячна заробітна плата працівника											
номінальна, грн	1806	1906	2239	2633	3015	3234	3476	4195	5070	7104	293,36
у % до попереднього року, +-		5,54	17,47	17,60	14,51	7,26	7,48	20,68	20,86	40,12	
реальна, % до попереднього року	133,3	105,5	120	117,62	114,9	107,9	93,5	79,8	108,8	119,1	-
Індекс промислової продукції	95	79,4	112	108	99,5	95,7	89,9	87	102,8	100,4	-
у % до попереднього року, +-		-15,6	32,6	-4	-8,5	-3,8	-5,8	-2,9	15,8	-2,4	
Індекс цін виробників промислової продукції	123	114,3	118,7	114,2	100,3	101,7	131,8	125,4	135,7	116,5	-

Джерело: складено автором на основі узагальнення [411]

З даних табл. 3.11 видно, що абсолютна динаміка показників соціально-економічного розвитку України за 2008-2018 роки є додатною, але якісний аналіз зміни показників дозволив ідентифікувати ряд проблем:

- падіння темпів приросту із 2010 до 2015 року основних економічних показників національної економіки та синусоїдну тенденцію зміни їх темпів приросту у 2016-2018 роках, що вказує на відсутність стабільного розвитку економіки держави;

- переваження обсягів імпорту над обсягами експорту у досліджуваному періоду в середньому на 12%, що вказує на наявність негативного зовнішньоекономічного сальдо як наслідку сировинного характеру економіки держави;

- падіння чисельності населення на 8,16%, що є наслідком значних міграційних процесів та процесів порушення геополітичної цілісності держави, зниження народжуваності на 5,76% (наслідок соціально-економічних процесів);

- зниження реальних доходів громадян (падіння реальної заробітної плати на 10,65%).

Зазначені тенденції зміни показників соціально-економічного розвитку України накладають відбиток на зовнішні умови діяльності та реалізації змін на підприємствах України. Для ідентифікації зовнішніх умов діяльності підприємств як основи стратегічного провадження змін доцільно звернутися до результатів оцінки ефективності функціонування економіки України та оцінки основних стримуючих факторів ведення бізнесу, виконаної експертами Всесвітнього економічного форуму [412] у 2018 році.

Найбільш проблемні фактори для ведення бізнесу в Україні, визначені експертами Всесвітнього економічного форуму у 2018 році узагальнено на рис. 3.10.

При експертному оцінюванні, з переліку факторів, респондентів Всесвітнього економічного форуму було запропоновано вибрати п'ять найбільш проблемних факторів для ведення бізнесу у своїй країні і ранжувати

їх між 1 (найбільш проблемним) і 5. Отримана оцінка відповідає відповідям, зваженим відповідно до їх рейтингу.



Рис. 3.10. Найбільш проблемні фактори для ведення бізнесу в Україні

Джерело: складено автором на основі [412]

Отже, топ-5 факторів, які стримують ведення бізнесу в Україні: високі рівні інфляції (оцінка 16,3) та корупції (оцінка 13,9), нестабільність політики (оцінка 12,1) та високі ставки податків і складні податкові правила (оцінки 9,7 та 9,4 відповідно). Саме дані фактори можна віднести до обмежуючого базису драйверів стратегічного провадження змін та включити їх до подальшої оцінки в ході дослідження.

Оцінка факторів, які негативно впливають на ведення бізнесу в Україні в динаміці 2012-2018 років, виконана експертами Всесвітнього економічного форуму на основі аналізу статистичної інформації, опитування представників бізнес-середовища, аналітиків та науковців узагальнена у табл. 3.12.

На наступному етапі дослідження буде виконано ідентифікацію ключових драйверів змін на галузевому (регіональному) рівні із застосуванням дванадцяти ключових груп показників, які характеризують зовнішнє середовище [423, с. 172-178]:

1- а група: Ефективність діяльності державних інституцій.

2- а група: Рівень розвитку інфраструктури.

Таблиця 3.12

Динамічна оцінка факторів, які негативно впливають на ведення бізнесу в
Україні в 2012-2018 роках

Чинник зовнішнього середовища	Роки						Зміна, +-%
	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	
Інфляція	6,6	3,7	8	11,5	11,9	16,3	146,97
Корупція	14	15,5	17,8	16,6	14	13,9	-0,71
Нестабільність економічної політики	6,2	10,1	14	10,6	13,2	12,1	95,16
Ставки податків	10,5	8,4	7,7	8,1	7,3	9,7	-7,62
Податкові правила	13,6	11	4,3	7,9	6,8	9,4	-30,88
Нестабільність уряду / перевороти	3,4	3,5	10,5	6,4	8,2	8,9	161,76
Доступ до фінансування та інвестицій	15,3	16,7	13,9	12,2	11,2	7	-54,25
Бюрократія	7,9	13,4	8,8	8	11,4	6,9	-12,66
Регулювання іноземної валюти	1,8	4,2	4,1	7,1	4,5	4,3	138,89
Недостатньо освічена робоча сила	3	0,8	0,8	0,9	0,5	2,5	-16,67
Низька робоча етика в національній робочій силі	1,9	0,6	0,6	0,9	1,5	1,9	-
Недостатня спроможність до інновацій	1,6	4,1	1,8	2,3	1,6	1,8	12,50
Обмеження трудового законодавства	7,9	1,9	3,4	3,1	2,5	1,7	-78,48
Недостатнє забезпечення інфраструктури	1,4	2,2	1,7	1,8	2,7	1,4	-
Злочини і крадіжки	3,6	2,5	1,7	1,4	1,6	1,2	-66,67
Слабке здоров'я населення	1,3	1,3	1,1	1,1	1,3	1	-23,08

Джерело: складено автором на основі [412]

3- а група: Макроекономічне середовище.

4- а група: Охорона здоров'я.

5- а група: Підготовка персоналу.

6- а група: Розвиненість ринку товарів.

7- а група: Ефективність ринку праці.

8- а група: Розвиток фінансового ринку.

9- а група: Технологічна розвиненість.

10- а група: Розмір цільового ринку.

11- а група: Якість ведення бізнесу.

12- а група: Інновації та інноваційний потенціал [412].

Структурна складова кожної групи факторів узагальнена у додатку 3.

В якості бази дослідження прийнято провідні гірничо-збагачувальні підприємства України, які здійснюють видобуток та збагачення залізної руди, здійснюють випуск металоокатків та концентрату, а також входять до складу добувної промисловості та розроблення кар'єрів України.

Для оцінки впливу зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств та провадження змін пропонується використовувати експертні методи оцінювання. Інструментом дослідження виступало анкетування експертів (менеджерів різного рівня). Якісний склад експертів наведений на рис. 3.11.

При виборі експертів враховано наступні фактори:

- досвід роботи прийнято не менше ніж 5 років задля забезпечення достатнього емпіричного досвіду респондентів для оцінювання;
- відношення до змін відрізняється за віком (андроґонічні особливості);
- жінки сприймають зміни складніше ніж чоловіки (емоційна складова причин виникнення опору);
- в оцінюванні приймали участь лінійні та функціональні менеджери різних рівнів управління задля забезпечення врахування всіх ланок організаційного дизайну провадження змін на підприємствах.

Кількісний склад експертів було визначено із застосуванням формули [334, 335]:

$$N = 0,5 \times \left(\frac{3}{\lambda} + 0,5 \right) \quad (3.1)$$

де λ – можлива похибка результатів ($0 < \lambda < 1$).

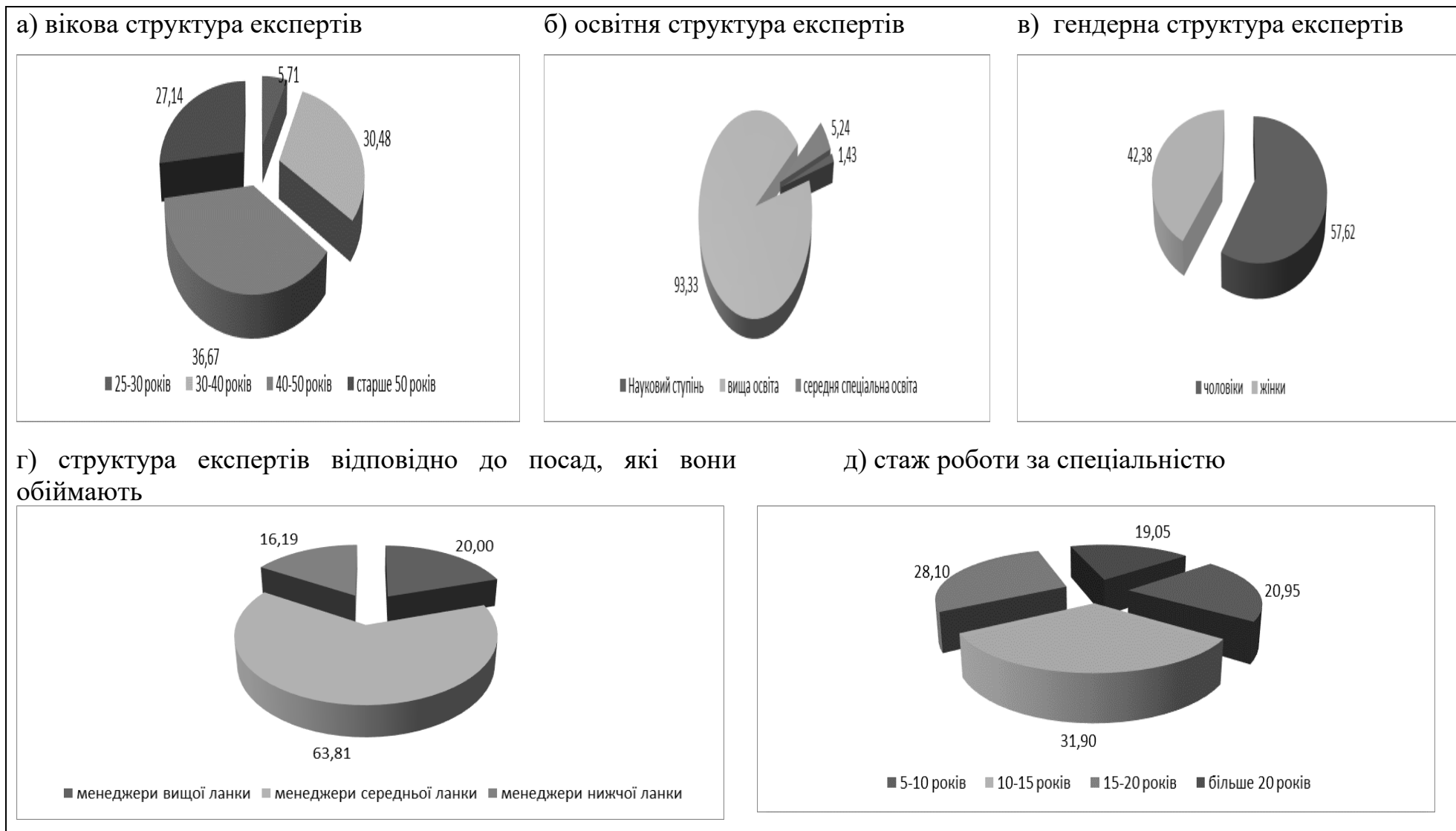


Рис. 3.11. Якісна структура експертів, задіяних в оцінюванні впливу зовнішніх драйверів стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах

Джерело: складено автором із використанням [334, 335]

При розрахунках прийнято, що 95% достовірності є достатнім рівнем, а тому похибка результатів прийнята на рівні 5% або 0,05. Згідно з отриманими розрахунками, кількість експертів прийнята на рівні 30 осіб.

Результати експертної оцінки впливу зовнішніх драйверів та їх рейтинг узагальнено у табл. 3.13 яка побудована на основі даних додатку К.

Таблиця 3.13

Оцінка галузевих (регіональних) драйверів стратегічних змін зовнішнього середовища

Чинник зовнішнього середовища	Експертна оцінка впливу зовнішнього середовища		Рейтинг чинників зовнішнього середовища	
	Економіка України	Підприємства ГМК	Економіка України	Підприємства ГМК
Ефективність діяльності державних інституцій	3,36	3,59	9	9
Рівень розвитку інфраструктури	3,5	3,37	8	11
Макроекономічне середовище	2,554	3,40	12	10
Охорона здоров'я	5,21	3,28	2	12
Підготовка персоналу	5,55	4,48	1	5
Розвиненість ринку товарів	3,78	5,01	5	2
Ефективність ринку праці	2,93	3,87	11	6
Розвиток фінансового ринку	2,94	3,77	10	7
Технологічна розвиненість	4,34	4,49	4	4
Розмір цільового ринку	4,83	5,48	3	1
Якість ведення бізнесу	3,76	4,76	6	3
Інновації та інноваційний потенціал	3,73	3,75	7	8
Загальна оцінка	46,48	49,25		
% відповідності максимальному значенню	55,33	58,63		

Джерело: складено автором із використанням [412]

Експертне оцінювання впливу зовнішніх драйверів стратегічних змін, наведене у табл. 3.13, показало, що вплив чинників на економіку України оцінено у 46,48 балів, тоді як оцінка їх впливу на гірничо - збагачувальних підприємствах є сильнішою – оцінка 49,25 балів. При цьому, топ-5 найбільш впливових зовнішніх факторів (дефляторів змін) на загальноєкономічному рівні формують: підготовка персоналу, охорона здоров'я, розмір ринку, технологічна розвиненість та розвиненість ринків товарів. Топ-5 факторів на

галузевому рівні: розмір цільового ринку, розвиненість ринків товарів, якість ведення бізнесу, технологічна розвиненість та підготовка персоналу.

Таким чином, порівняння галузевих (регіональних) та загальноекономічних зовнішніх драйверів змін показало їх спільний набір, але при цьому, різну інтенсивність впливу на соціально-економічні системи різного рівня. Розбіжності впливу чинників, на думку автора, пов'язані із динамікою зміни бізнес-середовища гірничо-збагачувальних підприємств.

Напрями змін сучасного бізнес-середовища узагальнено на рис. 3.12.

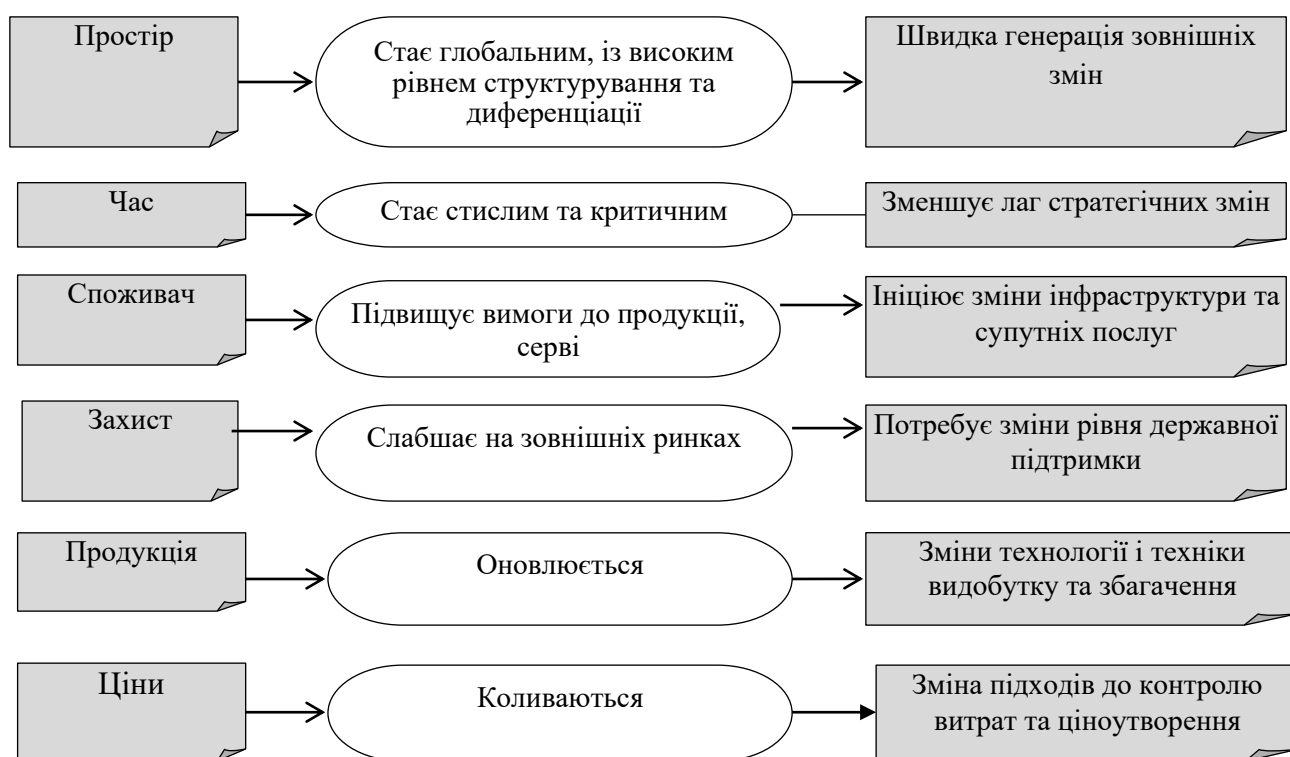


Рис. 3.12. Напрям змін сучасного бізнес-середовища гірничо - збагачувальних підприємств

Джерело: складено автором на основі [60, 123]

З рис. 3.12. видно, що зміни бізнес-середовища гірничо - збагачувальних підприємств генеруються чинниками: простір, час, споживач, захист, продукція, ціни, які:

- ініціюють зовнішні зміни, котрі здійснюють опосередкований та прямий вплив на зміни різних видів та рівнів – від індивідуальних до стратегічних;

- зменшують (скорочують) лаг стратегічних змін. Лаг змін - це проміжок часу від виявлення системою менеджменту підприємства (суб'єктом змін) фактору виникнення змін до закінчення процесу реалізації змін. Розвиток підприємства стає обернено пропорційним до тривалості лагу стратегічних змін;

- ініціюють зміни інфраструктури ринку та обсягів супутніх послуг;

- актуалізують зростання рівня державної підтримки всього гірничо-металургійного комплексу (до його складу належать гірничо-збагачувальні підприємства), що пов'язане із захистом з боку урядів ряду країн внутрішніх ринків від імпорту сировинних ресурсів; в котрий раз доводять необхідність змін техніки та технології видобутку, переробки та збагачення сировини (що в умовах застарілості потужностей в галузі в середньому на 60% ставить дані зміни до рангу першочергових внутрішніх змін);

- визначають зміни підходів до контролю витрат та методів ціноутворення (особливо для експортованої продукції) [433, с. 116-117].

Враховуючи галузеві та ринкові особливості діяльності гірничо-збагачувальних підприємств, ідентифіковано наступні локальні зовнішні драйвери стратегічних змін: ефективність діяльності державних інституцій (X_1); рівень розвитку інфраструктури (X_2); макроекономічне середовище (X_3); охорона здоров'я (X_4); підготовка персоналу (X_5); розвиненість ринку комплементарних товарів (X_6); ефективність ринку праці (X_7); розвиток фінансового ринку (X_8); технологічна розвиненість (X_9); розмір цільового ринку (X_{10}); якість ведення бізнесу (X_{11}); інновації та інноваційний потенціал (X_{12}) [350].

Для оцінки експертам запропоновано дванадцять чинників (драйверів), вплив яких необхідно оцінити за шкалою: [12 – найбільш суттєвий вплив чинника; 1 – найменш суттєвий вплив чинника]. Оцінки чинників (драйверів)

не мають збігатися (повторюватися). За нульову гіпотезу прийнято «думки експертів погоджені», а її альтернатива: «думки експертів суттєво різняться» [222].

Отримані результати оцінювання експертами впливу локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств узагальнені в табл. 3.14.

В табл. 3.14 розраховано сумарний ранг для кожного чинника та сума рангів, які будуть використані для розрахунків коефіцієнту конкордації. Коефіцієнт конкордації (W) характеризує ступінь погодженості суджень дослідників по всіх напрямках (факторах, параметрах). Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення цього коефіцієнта, тим більший ступінь узгодженості думок експертів. При $W=1$ є повна узгодженість думок експертів; якщо $W=0$, то узгодженість практично відсутня [376].

$$W = \frac{S}{S_{max}} = \frac{\sum_{j=1}^i (S_j^{(R)} - n)^2}{\frac{1}{2} m^2 (i^2 - i)}, \quad (3.2)$$

де S – варіація відносно середнього рангу;

S_{max} – максимальне значення варіації;

$S_j^{(R)}$ – сума рангів для j -го показника;

m – кількість рядів ранжування (кількість експертів);

i – кількість об'єктів ранжування (кількість чинників або показників для оцінки);

j – номер показника оцінки;

n – показник середньої суми рангів, який визначається за формулою:

$$n = \frac{1}{2} m(i + 1). \quad (3.3)$$

Відповідно до формули (3.2), спираючись на дані табл. 3.14, максимальне значення варіації становить 128700, а варіація відносно середнього рангу становить 112500, тоді коефіцієнт конкордації має значення:

Таблиця 3.14

Результати оцінювання експертами впливу локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств

№ Експерта	Чинники/Ранг											
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	5	8	3	1	2	12	4	9	11	10	7	6
2	7	5	6	1	2	10	3	8	12	11	9	4
3	8	6	7	2	1	9	3	10	12	11	4	5
4	9	7	8	1	2	10	3	6	11	12	5	4
5	8	6	7	2	1	10	2	9	11	12	5	4
6	8	9	6	1	2	12	3	4	11	10	7	5
7	7	9	8	1	2	10	3	4	11	12	6	5
8	7	11	8	1	2	9	3	4	10	12	5	6
9	7	10	6	1	3	8	2	5	12	11	9	4
10	9	7	8	1	3	10	2	4	11	12	6	5
11	7	10	8	1	2	9	3	4	12	11	6	5
12	7	8	6	1	2	9	3	10	11	12	5	4
13	8	10	7	1	2	9	3	6	12	11	5	4
14	7	11	8	1	3	6	2	4	10	12	9	5
15	7	10	8	1	3	5	2	4	12	11	9	6
16	6	10	7	1	2	9	3	4	11	12	8	5
17	8	11	6	1	3	9	2	5	10	12	7	4
18	7	10	8	2	1	9	2	4	11	12	5	6
19	6	11	7	1	2	8	3	5	10	12	9	4
20	7	5	6	1	2	9	3	8	11	12	10	4
21	6	8	3	2	1	12	4	9	11	10	7	5
22	8	6	7	2	1	11	2	9	10	12	5	4
23	8	10	7	1	2	9	3	4	11	12	5	6
24	7	8	6	1	2	10	3	9	12	11	4	5
25	8	9	6	1	2	12	3	4	11	10	7	5
26	7	10	8	2	1	9	3	4	11	12	5	6
27	6	10	7	1	3	9	2	5	12	11	7	4
28	8	11	7	1	3	6	2	5	10	12	9	4
29	7	9	6	1	3	10	2	4	12	11	8	5
30	6	10	7	1	2	9	3	5	11	12	8	4
Сума рангів ($S_j^{(R)}$)	216	265	202	36	62	279	81	175	333	343	201	143
Сумарний ранг	5	4	6	12	11	3	10	8	2	1	7	9
Відхилення суми рангів: ($S_j^{(R)} - n$)	21	70	7	-159	-133	84	-114	-20	138	148	6	-52
Квадрати відхилень ($(S_j^{(R)} - n)^2$)	441	4900	49	25281	17689	7056	12996	400	19044	21904	36	2704

Джерело: складено автором

$$W = \frac{112500}{128700} = 0,87.$$

Значення коефіцієнта конкордації наближене до 1, а значить, має місце висока узгодженість думок експертів щодо впливу чинників.

На основі отриманих експертних оцінок (табл. 3.14) розрахуємо значення вагових коефіцієнтів впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств за формулою (3.4):

$$X_j = \frac{S_j^{(R)}}{S_{\text{повн}}}, \quad (3.4)$$

де $S_j^{(R)}$ – сума рангів для j-го показника;

$S_{\text{повн}}$ – повна сума рангів (для розрахунків табл. 3.14 становить 2336).

Значення вагових коефіцієнтів впливу локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств зведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Значення вагових коефіцієнтів впливу локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств

	Чинники											
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
Коефіцієнт	0,092	0,113	0,086	0,015	0,027	0,119	0,035	0,075	0,143	0,147	0,086	0,061

Джерело: складено автором

Пріоритетність впливу локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств (Y) може бути представлена залежністю (3.5):

$$Y = 0,092X_1 + 0,113X_2 + 0,086X_3 + 0,015X_4 + 0,027X_5 + 0,119X_6 + 0,0359X_7 + 0,075X_8 + 0,143X_9 + 0,147X_{10} + 0,086X_{11} + 0,061 X_{12} \quad (3.5)$$

Таким чином, за пріоритетністю впливу локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств найбільш вагомий вплив має чинник розміру цільового ринку (коефіцієнт вагомості 0,147), та незначно йому поступається чинник технологічної розвиненості (коефіцієнт вагомості 0,143). Також значним є чинник розвиненості ринку товарів (коефіцієнт вагомості 0,119) [421, с. 199-207]. Саме ці чинники можуть бути віднесені до головних зовнішніх локальних драйверів стратегічних змін для гірничо - збагачувальних підприємств, які в тому числі, здійснюють вплив на формування потенціалу стратегічних змін підприємства.

3.3. Комплексна оцінка потенціалу стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах

Концепція функціонування підприємства як платформи стратегічних змін вимагає від системи менеджменту планомірного аналізу рівня потенціалу стратегічних змін, його розвитку та корегування (за потреби) через сукупність управлінських впливів. На базі попередньо обґрунтованого механізму діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства як елемента системи правління стратегічними змінами (рис. 2.12) в роботі буде виконано діагностику потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств з видобутку та переробки залізородної сировини відкритим способом.

Потенціал стратегічних змін, сформований гірничо - збагачувальними підприємствами визначається згідно підходу, наведеного у додатку Е, який засновано на концепції поліструктурності та акумулюванні локальних складових у його складі: трудового потенціалу змін, потенціалу змін основних засобів, оборотного потенціалу змін, потенціалу змін нематеріальних активів, фінансово-інвестиційного потенціалу змін. Розрахункові значення потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

наведено у додатку Л. При розрахунку здійснено такі припущення:

- при визначенні трудового потенціалу змін, враховано середньорічну чисельність персоналу підприємств за всіма його категоріями, тобто, враховано, що весь персонал прямо чи опосередковано задіяний у реалізації стратегічних змін чи у споживанні їх наслідків, а значить - визначає його рівень);

- при визначенні потенціалу стратегічних змін основних засобів та фінансово-інвестиційного потенціалу змін, нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень (E_n) прийнято на рівні $E_n = 0,15$ (показник для промисловості);

- при визначенні потенціалу стратегічних змін нематеріальних активів коефіцієнт реалізації нематеріальних активів ($K_{на}$) прийнято на рівні $K_{на} = 1$, що пояснюється специфікою гірничо-збагачувальної промисловості, де у якості нематеріальних активів використовуються спеціальні дозволи на користування надрами з метою видобування залізних руд, внесок яких у реалізацію потенціалу змін становить 100%, або у коефіцієнті – 1.

Динаміка потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. узагальнено на рис. 3.13.

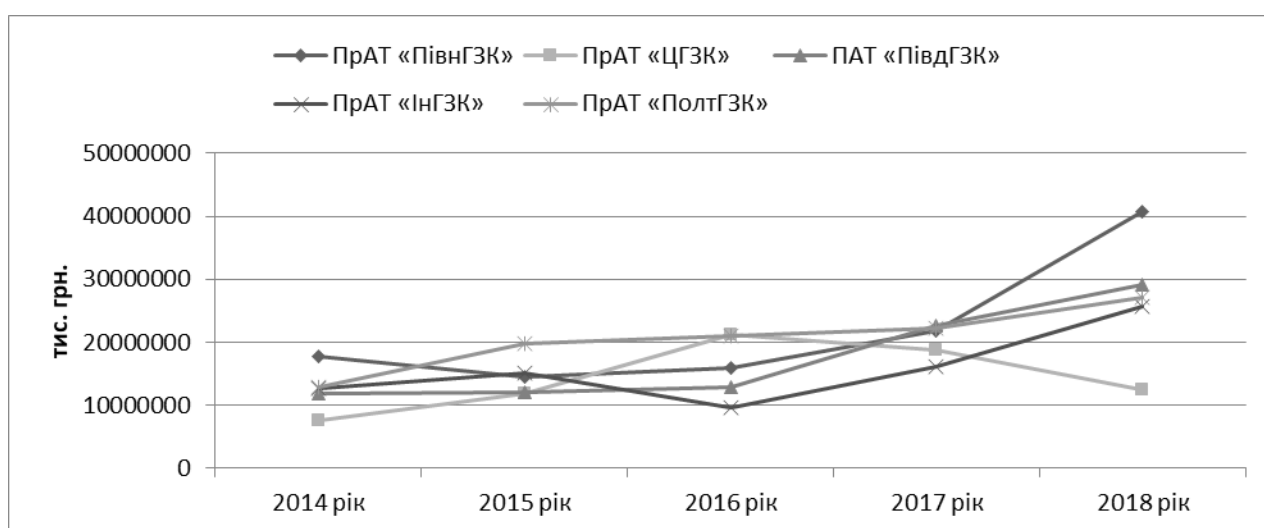


Рис. 3.13. Динаміка потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Дані рис. 3.13 демонструють, що рівень потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у досліджуваному періоді не має єдиної тенденції до стабільного зростання, а має хвилеподібну тенденцію змін, індивідуальну для кожного гірничо-збагачувального підприємства. Проте, потенціал змін 2018 року перевищує рівень потенціалу 2014 року для всіх підприємств, тобто, відбувається нарощування стратегічних ресурсів змін всіх гірничо - збагачувальних підприємств.

Узагальнені розрахункові значення рівня потенціалу стратегічних змін підприємств за 2018 рік наведено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Розрахункові значення рівня потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2018 рік, тис. грн.

Показник	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Трудовий потенціал змін	33659059	9481053,57	25327800	20053345,1	20406024
Потенціал змін основних засобів	2062901,55	751334,1	609672,08	1726447,13	870113,1
Оборотний потенціал змін	3261114,98	1567627,22	1702797,1	2677659,8	4988648,44
Потенціал змін нематеріальних активів	124850	33768,5	134948,5	74289,5	166647
Фінансово-інвестиційний потенціал змін	1552560,6	567091,35	1435450,8	1110525,45	736288,35
Потенціал стратегічних змін	40660486,2	12400874,74	29210668	25642267	27167720,8
Вартість реалізованої продукції у порівняльних цінах	23282274	10727577	19965656	15711286	20378679
Коефіцієнт реалізації потенціалу стратегічних змін підприємства	0,573	0,865	0,684	0,613	0,75
Рейтингова оцінка коефіцієнту реалізації потенціалу стратегічних змін підприємства	5	1	3	4	2

Джерело: складено автором на основі [414, 415, 417]

Дані табл. 3.16 демонструють, що сформований потенціал стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році є різним, що визначається як наявними у підприємства стратегічними ресурсами, так і ефективністю стратегічного менеджменту на підприємствах. Коефіцієнт реалізації потенціалу стратегічних змін на досліджуваних гірничо -

збагачувальних підприємствах знаходиться в межах [0,5; 0,9], що вказує на наявність потенціалу його нарощування у всієї досліджуваної стратегічної групи підприємств.


Показники приросту потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр. узагальнено у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Темпи приросту потенціалу стратегічних змін гірничо – збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр., %

Підприємство	2015/2014 рр.	2016/2015 рр.	2017/2016 рр.	2018/2017 рр.	2018/2014 рр.
ПрАТ «ПівнГЗК»	-19,23	10,82	36,99	85,89	127,93
ПрАТ «ЦГЗК»	55,95	78,34	-11,32	-33,75	63,41
ПАТ «ПівдГЗК»	2,62	6,37	76,47	28,92	148,34
ПрАТ «ІнГЗК»	19,49	-35,88	67,35	59,08	103,97
ПрАТ «ПолтГЗК»	53,53	6,12	5,74	22,83	111,63

Примітка.

 - максимальний темп приросту потенціалу стратегічних змін
Джерело: складено автором на основі [414, 415, 417]

З табл. 3.17 та рис. 3.13 видно, що у динаміці рівня потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 роках відсутнє підприємство – лідер, яке стабільно має приріст даного показника. У 2014-2016 роках таким підприємством виступало ПрАТ «ЦГЗК», проте, із 2017 року воно позиції лідерства втратило. У 2017 році найбільший темп приросту потенціалу стратегічних змін демонструє ПрАТ «ІнГЗК», а у 2018 році – ПрАТ «ПівнГЗК». За результатами аналізу зміни потенціалу стратегічних змін за 2014-2018 роки найбільший темп приросту зафіксовано у ПАТ «ПівдГЗК», яке стабільно нарощувала його рівень всі п'ять років. Отже, можна констатувати, що серед підприємств з видобутку та переробки залізородної сировини відкритим способом використовуються різні стратегії нарощування стратегічних ресурсів та формування потенціалу стратегічних змін. Для їх ідентифікації необхідно здійснити динамічний аналіз приросту складових потенціалу стратегічних змін (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Динамічний аналіз приросту локальних складових потенціалу стратегічних змін
гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр., %

Підприємство	2015/2014 рр.	2016/2015 рр.	2017/2016 рр.	2018/2017 рр.	2018/2014 рр.
Трудовий потенціал змін					
ПрАТ «ПівнГЗК»	-28,39	20,94	49,67	109,76	171,86
ПрАТ «ЦГЗК»	69,25	111,23	-87,52	296,10	76,77
ПАТ «ПівдГЗК»	9,39	8,78	90,22	28,11	189,96
ПрАТ «ІнГЗК»	25,35	-39,12	87,45	74,18	149,17
ПрАТ «ПолтГЗК»	91,88	14,47	0,05	17,68	158,60
Сер. знач.	33,49	23,26	27,97	105,17	149,27
Потенціал змін основних засобів					
ПрАТ «ПівнГЗК»	25,41	23,66	0,10	0,01	55,23
ПрАТ «ЦГЗК»	-27,17	-66,14	207,99	63,42	24,13
ПАТ «ПівдГЗК»	5,25	4,55	-2,18	2,96	10,83
ПрАТ «ІнГЗК»	18,54	24,63	12,93	5,06	75,28
ПрАТ «ПолтГЗК»	2,90	3,48	4,55	13,55	26,41
Сер. знач.	4,98	-1,96	44,68	17,00	38,38
Оборотний потенціал змін					
ПрАТ «ПівнГЗК»	3,28	-12,54	-3,52	16,25	1,30
ПрАТ «ЦГЗК»	41,11	-10,08	857,61	-89,85	23,27
ПАТ «ПівдГЗК»	-56,01	41,73	5,35	37,58	-9,62
ПрАТ «ІнГЗК»	28,05	-32,69	16,68	-1,65	-1,09
ПрАТ «ПолтГЗК»	-2,94	-10,24	7,46	31,97	23,54
Сер. знач.	2,70	-4,76	176,71	-1,14	7,48
Потенціал змін нематеріальних активів					
ПрАТ «ПівнГЗК»	-49,47	74,36	49,30	2190,41	2912,79
ПрАТ «ЦГЗК»	-10,08	-3,17	-0,96	35,18	16,57
ПАТ «ПівдГЗК»	-33,70	33,63	2153,36	94,22	3777,27
ПрАТ «ІнГЗК»	-24,76	187,71	103,04	1097,45	5163,16
ПрАТ «ПолтГЗК»	32,41	10,36	4,69	28,76	96,99
Сер. знач.	-17,12	60,58	461,89	689,20	2393,36
Фінансово-інвестиційний потенціал змін					
ПрАТ «ПівнГЗК»	-39,36	-50,20	248,21	62,99	71,39
ПрАТ «ЦГЗК»	55,29	-70,91	169,00	46,06	77,48
ПАТ «ПівдГЗК»	87,51	-40,09	49,14	45,28	143,41
ПрАТ «ІнГЗК»	-64,13	-201,25	-177,70	374,27	33,84
ПрАТ «ПолтГЗК»	-226,45	361,65	-112,86	624,58	443,92
Сер. знач.	-37,43	-0,16	35,16	230,63	154,01

Примітка.

 - максимальний темп приросту локальної складової потенціалу стратегічних змін

Джерело: складено автором на основі [414, 415, 417]

З табл. 3.18 видно, що локальна складова потенціалу стратегічних змін «Трудовий потенціал змін» гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. має середній темп зміни 149,27%, всі аналізовані підприємства мають тенденції до її приросту. Найбільшими темпами дана складова зростає у ПАТ «ПівдГЗК» (приріст у досліджуваному періоді становить 189,9%). Аналіз приросту даної складової потенціалу стратегічних змін дозволив

встановити наявність піку активності її нарощування у 2018 році (середній темп приросту 105,17%), що пов'язане із загальнодержавною тенденцією масового відтоку робочої сили закордон, та як наслідок, для збереження висококваліфікованих кадрів, підвищення соціальних стандартів на гірничо-збагачувальних підприємствах.

Локальна складова потенціалу стратегічних змін «Потенціал змін основних засобів» за п'ять аналізованих років зростає в середньому на досліджуваних підприємствах на 38,38%, пік її приросту зафіксовано у 2017 році (середній темп приросту становить 44,68%). Найбільшими темпами зростання даної локальної складової відбувається у ПрАТ «ІнГЗК» (зростання за 2014-2018 рр. становить 75%, тобто є вищим за середній рівень майже вдвічі). Відсутність єдиної тенденції стабільного приросту розмірів даної локальної складової змін та порівняно невисокі темпи приросту є наслідком високої капіталомісткості даної складової потенціалу стратегічних змін та її тісним зв'язком із технологічним циклом видобутку залізорудної сировини. Проте, наявні тенденції зміни розміру складової фіксують наявність проблем із техніко-технологічним забезпеченням системи реалізації змін в діяльності гірничо - збагачувальних підприємств.

Локальна складова «Оборотний потенціал змін» не має єдиних тенденцій стабільного приросту її розміру у 2014-2018 роках: її зниження майже у всіх комбінатів зафіксоване у 2016 та 2018 роках, що пов'язане із коливанням вартості матеріальних ресурсів, які застосовуються у основному виробництві та стрімким приростом вартості додаткових матеріалів та енергетичних ресурсів. За п'ять років які входять до інтервалу дослідження, середній темп приросту даної локальної складової потенціалу стратегічних змін становив 7,48%, що за даними табл. 3.18 є найменшим середнім рівнем приросту локальної складової потенціалу. Лідером за приростом даної складової є ПрАТ «ПолтГЗК» (зростання на 23,54%).

За локальною складовою «Потенціал змін нематеріальних активів» спостерігається найвищий рівень середнього приросту – 2393,36% за 2014-

2018 роки, що пов'язане із специфікою безпосередньо нематеріальних активів гірничо - збагачувальних підприємств. Пік приросту даної складової спостерігається у 2018 році, що пов'язане із змінами у порядку отримання спеціальних дозволів на користування надрами Лідером за темпом приросту даної складової у 2014-2018 роках є ПАТ «ПівдГЗК» (зростання за п'ять років 3777,27%).

Локальна складова потенціалу стратегічних змін «Фінансово-інвестиційний потенціал змін», яка акумулює внутрішні фінансові можливості для забезпечення стратегічних змін підприємств, стабільно зростає лише із 2017 року у переважній більшості досліджуваних підприємств, що є наслідком загальнооекономічної кризи в державі, а також зупинками металургійних комбінатів, та як наслідок – зниженням обсягів поставок залізородної сировини. За середнім темпом зростання за п'ять років приріст становить 154,01%. Найвищі темпи приросту даної локальної складової потенціалу стратегічних змін зафіксовано у ПрАТ «ПолтГЗК» - на рівні 443,92%.

З метою визначення підходів до управління локальними складовими потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. на основі даних табл. 3.18 побудовано рис. 3.14, де узагальнено частоту випадків лідерства гірничо - збагачувальних підприємств у зміні локальних складових потенціалу стратегічних змін .

З рис. 3.14 видно, що за рівнем активності зміни складових локального потенціалу змін можна виділити три групи підприємств, які використовують різні підходи до нарощування потенціалу стратегічних змін:

- підприємство з активною політикою щодо потенціалу стратегічних змін – ПАТ «ПівдГЗК», яке має 7 позицій (28%) лідерства за приростом складової змін;

- підприємства з активно-помірною політикою щодо потенціалу стратегічних змін – ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК», кожне з яких має по 6 позицій (по 24% відповідно) лідерства за приростом складової змін;

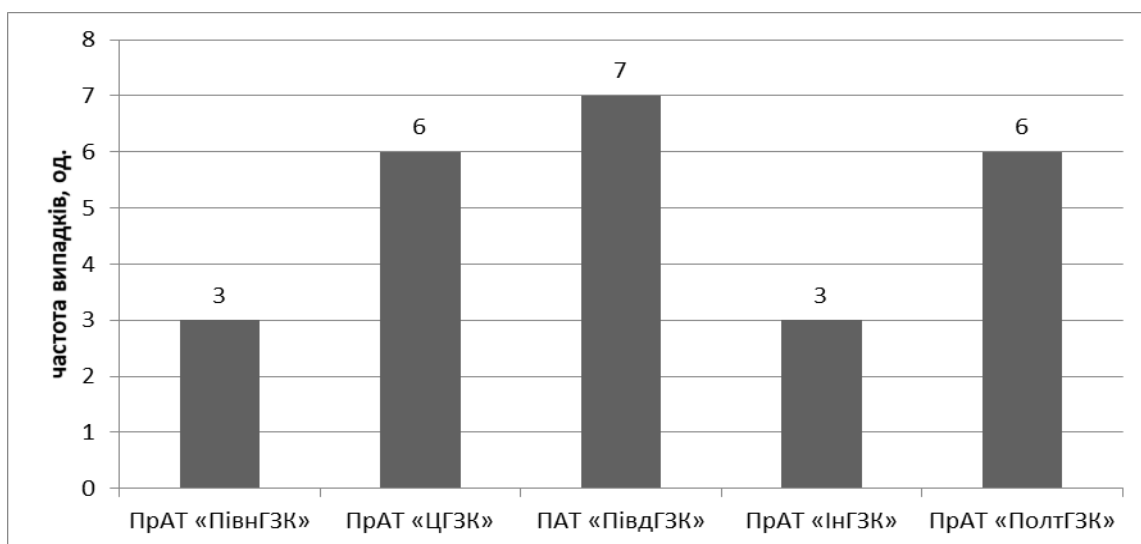


Рис. 3.14. Частота випадків лідерства у зміні локальних складових потенціалу стратегічних змін в межах досліджуваної стратегічної групи гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

- підприємства з помірною політикою щодо потенціалу стратегічних змін – ПрАТ «ІнГЗК» та ПрАТ «ПівнГЗК», кожне з яких має по 3 позицій (по 12% відповідно) лідерства за приростом складової змін.

Як система, яка має складну структуру, потенціал стратегічних змін дозволяє виокремити найбільш вагомі локальні складові, які визначають підґрунтя для стратегічних змін. Структура потенціалу стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств з видобутку та переробки залізородної сировини відкритим способом за 2014-2018 рр. узагальнена у додатку М, таблиця М.1, а показники 2018 року узагальнено у табл. 3.19.

Дані табл. 3.19 вказують на те, що структура потенціалу стратегічних змін підприємств гірничо-збагачувальних підприємств є стандартною у 2018 році: серед локальних складових найбільшу питому вагу займає трудовий потенціал змін [75%; 87%]; на другому місці оборотний потенціал змін [5%; 19%]; на третьому місці потенціал змін основних засобів [2%; 7%]; передостаннє місце займає фінансово-інвестиційний потенціал [2%; 5%], а останнє місце у структурі потенціалу стратегічних змін належить потенціалу

змін нематеріальних активів [0,2%; 0,7%].

Таблиця 3.19

Структура потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств
у 2018 році, %

Показник	ПрАТ «ПівніГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
%					
Трудовий потенціал змін (ТПз)	82,78	76,45	86,71	78,20	75,11
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	5,07	6,06	2,09	6,73	3,20
Оборотний потенціал змін (ОПз)	8,02	12,64	5,83	10,44	18,36
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	0,31	0,27	0,46	0,29	0,61
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	3,82	4,57	4,91	4,33	2,71
Внутрішній потенціал стратегічних змін	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ранг					
Трудовий потенціал змін (ТПз)	1	1	1	1	1
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	3	3	4	3	3
Оборотний потенціал змін (ОПз)	2	2	2	2	2
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	5	5	5	5	5
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	4	4	3	4	4

Джерело: складено автором на основі [414, 415, 417]

Виявлену тенденцію у 2014-2017 рр. підтверджують данні додатку М, таблиці М.1, що дозволяє стверджувати, що така структура потенціалу стратегічних змін обумовлена галузевими особливостями та технологічними межами змін.

Динамічний аналіз структури потенціалу стратегічних змін підприємств за 2014- 2018 рр., узагальнений у додатку М, таблиця М.2 показує, що у досліджуваному періоді дотримується наступна тенденція зміни структури:

- зростає частка трудового потенціалу змін та потенціалу змін нематеріальних активів;
- скорочуються частки потенціалу змін основних засобів, оборотного

потенціал змін та фінансово-інвестиційного потенціалу змін.

Визначені тенденції зміни структури потенціалу стратегічних змін актуалізують роль таких стратегічних ресурсів як людські ресурси та нематеріальні активи, тобто, не уречевленої, дієвої складової потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств, що підтверджується даними табл. 3.20 та додатку Н.

Таблиця 3.20

Структура потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році за предметною та дієвою складовою та показники її динаміки, %

Показник	ПрАТ «ПівніГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Дієва складова потенціалу стратегічних змін	86,90	81,30	92,08	82,82	78,43
<i>Δ 2018/2014 рр., +-</i>	<i>12,40</i>	<i>6,03</i>	<i>12,78</i>	<i>12,19</i>	<i>15,25</i>
Предметні складова потенціалу стратегічних змін	13,10	18,70	7,92	17,18	21,57
<i>Δ 2018/2014 рр., +-</i>	<i>-12,40</i>	<i>-6,03</i>	<i>-12,78</i>	<i>-12,19</i>	<i>-15,25</i>
<i>Ідентифікація підходу до формування потенціалу стратегічних підприємства змін</i>	<i>Гнучкий</i>	<i>Гнучкий</i>	<i>Гнучкий</i>	<i>Гнучкий</i>	<i>Гнучкий</i>

Джерело: складено автором

Станом на 2018 рік у досліджуваній групі підприємств переважає дієва складова потенціалу стратегічних змін, частка якої коливається від 78,43% у ПрАТ «ПолтГЗК» до 92,08% у ПАТ «ПівдГЗК» та має тенденцію до зростання у всієї стратегічної групи підприємств: зростання становить від 6,03% до 15,25% у 2014-2018 роках. При цьому частка предметної складової потенціалу стратегічних змін становить від 7,92% до 18,7% відповідно, має тенденцію до зниження.

Дані табл. 3.20 дозволяють діагностувати єдність структури потенціалу стратегічних змін досліджуваної групи підприємств та використання ними гнучкого підходу до його формування. Що, з одного боку, пояснюється особливостями техніко-технологічних процесів на гірничо - збагачувальних підприємствах, а з іншого – зростанням ролі альтернативних напрямків використання ресурсів для досягнення цілей стратегічних змін в умовах конкурентного ринку.

Для визначення коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін буде використано формулу (2.4). Результати розрахунків коефіцієнту діагностування локальних складових потенціалу стратегічних змін узагальнено у табл. 3.21, а вихідні данні та отримані розрахункові значення коефіцієнту наведено у додатку П, таблиці П.1 та П.2 відповідно.

Таблиця 3.21

Комплексна оцінка потенціалу стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах за 2014-2018 рр.

Показники	ПрАТ «ПівніГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Темп росту потенціалу стратегічних змін підприємств	127,93	63,41	148,34	103,97	111,63
Частка дієвої складової потенціалу стратегічних змін (у 2018 р.)	86,90	81,30	92,08	82,82	78,43
Темп приросту дієвої складової	12,40	6,03	12,78	12,19	15,25
Частка предметної складової потенціалу стратегічних змін (у 2018 р.)	13,10	18,70	7,92	17,18	21,57
Темп приросту предметної складової	-12,40	-6,03	-12,78	-12,19	-15,25
Загальний коефіцієнт діагностування потенціалу стратегічних змін ($K_{\text{ГЗ}}$)	-0,85	-7,27	0,03	-3,05	0,54
Рівень достатності потенціалу стратегічних змін	НД	НД	АД	НД	АД
в т.ч.: Трудового потенціалу змін	НД	НД	АД	НД	АД
Потенціалу змін основних засобів	АД	Д	Д	НД	НД
Оборотного потенціалу змін	НД	АД	НД	Д	Д
Потенціалу змін нематеріальних активів	АД	Д	НД	АД	Д
Фінансово-інвестиційного потенціалу змін	Д	НД	НД	Д	Д

Примітка.

Д - достатній рівень потенціалу та ресурсів для провадження стратегічних змін на підприємстві;

НД - недостатній рівень потенціалу та ресурсів для провадження стратегічних змін на підприємстві;

АД - потенціал потребує активних дій для формування ресурсів стратегічних змін на підприємстві.

Джерело: складено автором

Наведені у табл. П.2 та у табл. 3.21 розрахункові значення коефіцієнту діагностування локальних складових потенціалу стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств дозволяють здійснити висновок про відсутність у досліджуваної групи підприємств повного набору локальних складових,

достатніх для реалізації стратегічних змін. Підприємства ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК», мають сформований внутрішній потенціал стратегічних змін, достатній на 40,00% для реалізації стратегічних змін. Підприємства ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ПівнГЗК» використовують сформований внутрішній потенціал стратегічних змін, достатній на 20,00% для реалізації стратегічних змін. Підприємство ПрАТ «ПолтГЗК» має сформований внутрішній потенціал стратегічних змін, достатній на 60,00% для реалізації стратегічних змін та даний показник є найвищим серед стратегічної групи підприємств. Недостатній рівень певної локальної складової потенціалу стратегічних змін підприємств має визначати першочерговий фокус системи управління стратегічними змінами щодо формування функціональних стратегій та набуття стратегічних ресурсів для досягнення цілей стратегічних змін.

Аналіз достатності сформованих локальних складових потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за їх видами показує, що єдиною локальною складовою, рівень якої є недостатнім у всієї стратегічної групи підприємств є складова «Трудовий потенціал змін» ($K_{ПЗ} > 1$ не має жодне з підприємств), що актуалізує для стратегічної групи підприємств ґрунтовний аналіз та контроль людського фактору, задіяного у виробничо-господарській діяльності.

Локальна складова, рівень якої є достатнім для переважної більшості підприємств (три з п'яти стратегічних учасників ринку) є складова «Фінансово-інвестиційний потенціал змін», що пояснюється нарощуванням чистого грошового потоку гірничо - збагачувальних підприємств, та їх прибутковою діяльністю (табл. 3.7).

Узагальнення загального рівня коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств наведено на рис. 3.15.

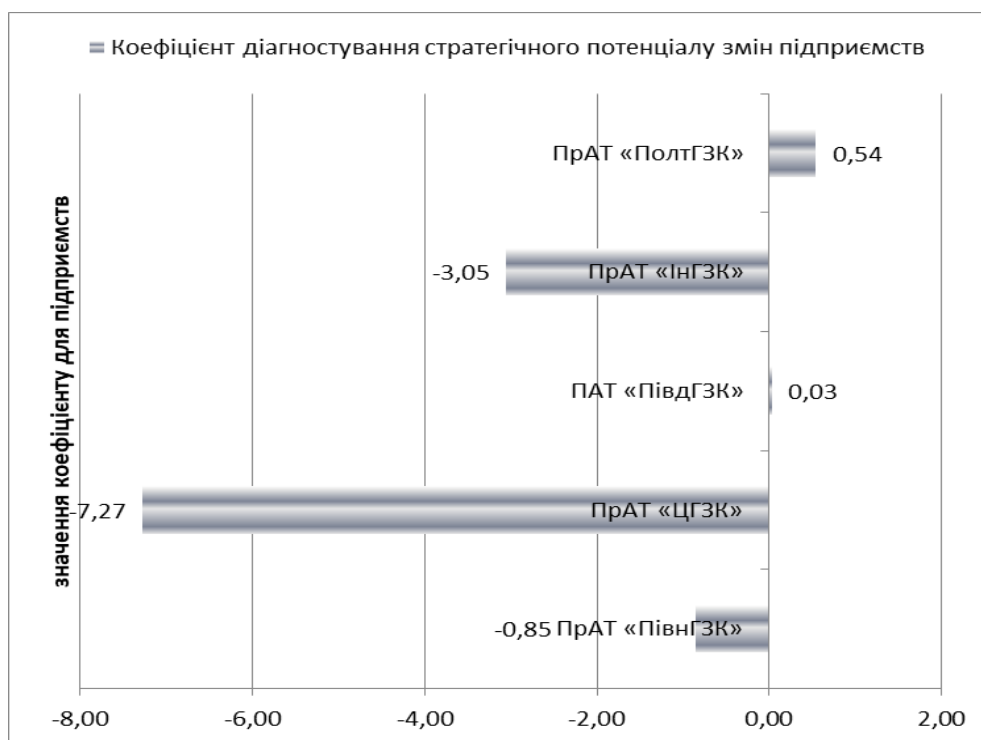


Рис. 3.15. Загальний рівень коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств

Джерело: складено автором

За результатами побудови рис. 3.15 можна визначити, що жодне з гірничо - збагачувальних підприємств не має достатнього рівня потенціалу стратегічних змін (значення $K_{ПЗ} < 1$ для всіх підприємств стратегічної групи). Інтерпретація коефіцієнту діагностування локальних складових потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств наведена у табл. 3.22.

Дані табл. П2 та табл. 3.21 вказують, що підприємства ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК» не мають достатнього потенціалу стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін; підприємства ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК» потребують активних дій з набуття стратегічних ресурсів.

Для більш ґрунтовного та детального аналізу потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств, дослідження його тенденцій розвитку застосовано кластерний аналіз, заснований на об'єднанні об'єктів (окремих підприємств гірничовидобувного комплексу) у кластери із

використанням міри подібності або відстані між ними. Кластерний аналіз виконано із використанням програмного продукту STATISTICA 10.0.

Таблиця 3.22

Достатність потенціалу стратегічних змін підприємств та набуття стратегічних ресурсів для реалізації стратегічних змін за 2014-2018 рр.

Показник	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Коефіцієнт діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства	-0,85	-7,27	0,03	-3,05	0,54
Результат оцінювання	НД	НД	АД	НД	АД

Примітка.

Д - внутрішній (локальний) потенціал стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін є достатніми;

НД - внутрішній (локальний) потенціал стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін не є достатніми;

АД - внутрішній (локальний) потенціал стратегічних змін підприємства потребує активних дій з набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін.

Джерело: складено автором

У якості об'єктів кластерного аналізу виступають п'ять досліджуваних гірничо - збагачувальних підприємств, а у якості ознак, за якими здійснено групування 2018 році виступають локальні складові потенціалу стратегічних змін підприємств (трудова потенція змін, потенція змін основних засобів, оборотний потенція змін, потенція змін нематеріальних активів, фінансово-інвестиційний потенція змін) та результативні показники: показник чистого прибутку та вартість реалізованої продукції. Вихідні статистичні данні для проведення кластерного аналізу потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств наведені у додатку Р, таблиця Р.1.

Отримана кластерна діаграма наведена на рис. 3.16.

Для визначення укрупненої кількості кластерів доцільно обрати відстань 4,85 та вище, тоді як для більш детального та фундаментального аналізу потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році доцільно обрати відстань 4,0 та нижче, що дозволить визначити оптимальний склад кластерів за показниками потенціалу стратегічних змін підприємств.

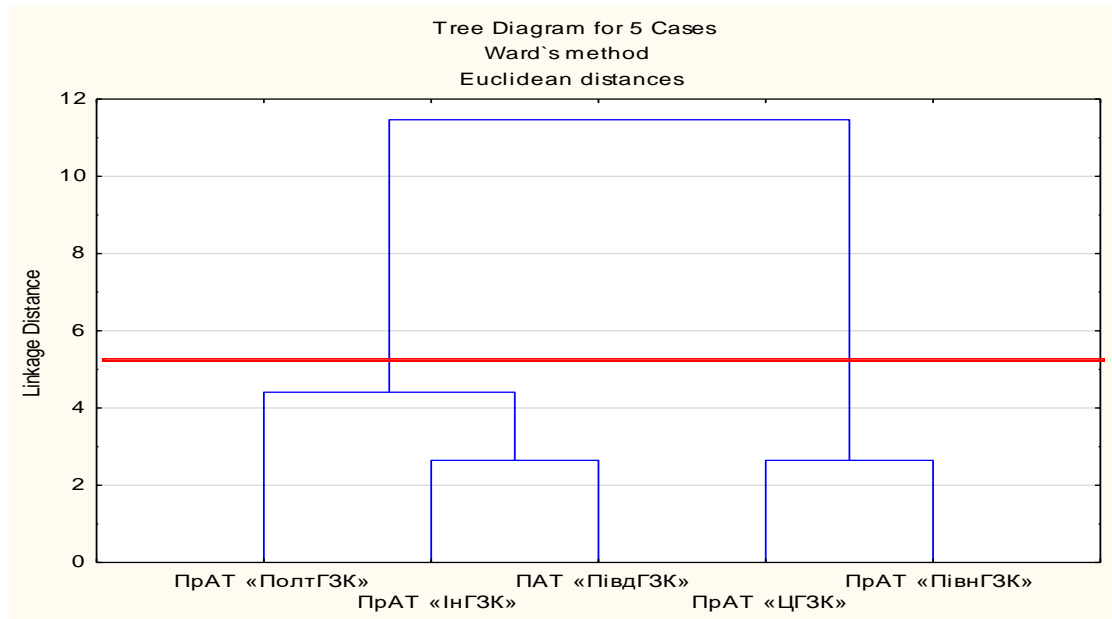


Рис. 3.16. Дендрограма ієрархічної кластеризації потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році

Джерело: складено автором

Групування гірничо - збагачувальних підприємств відповідно до сформованого потенціалу стратегічних змін у 2018 році наведено у табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Групування гірничо - збагачувальних підприємств

Групування 4,85			Групування 4,0		
Кластер	Рівень об'єднання кластера	Об'єкт вибірки	Кластер	Рівень об'єднання кластера	Об'єкт вибірки
Кластер 1	4,8513172	ПрАТ «ПолтГЗК» ПрАТ «ІнГЗК» ПАТ «ПівдГЗК»	Кластер 1	4,3431598	ПрАТ «ПолтГЗК»
Кластер 2	-	ПрАТ «ЦГЗК» ПрАТ «ПівнГЗК»	Кластер 2	2,98439271	ПрАТ «ІнГЗК» ПАТ «ПівдГЗК»
			Кластер 3	-	ПрАТ «ЦГЗК» ПрАТ «ПівнГЗК»

Джерело: складено автором

Проведений кластерний аналіз гірничо - збагачувальних підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом на підставі їх групування за показниками формування та реалізації стратегічного потенціалу у 2018 році має слугувати основою для розробки локальних стратегій змін, набуття стратегічних ресурсів та програм управління стратегічними змінами підприємств в умовах ринку залізорудної сировини.

3.4. Ідентифікація можливостей стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах за рівнями їх реалізації

Аналітичною складовою, яка завершує дослідження управління стратегічними змінами підприємства є ідентифікація можливостей стратегічних змін, результати якої є підґрунтям для визначення дієвості застосовуваних на підприємстві підходів до управління стратегічними змінами та ухвалення управлінських рішень щодо їх підтримки чи корегування.

В умовах гірничо - збагачувальних підприємств можливості стратегічних змін є динамічними, а в умовах стабільності локальних складових, що являється результатом усталеного технологічного циклу процесів видобутку та збагачення, існує можливість для їх ретроспективного аналізу. Згідно обґрунтованого автором механізму (рис. 2.18) буде здійснено ідентифікацію можливостей стратегічних змін підприємства на основі отриманих даних щодо наявного у стратегічній групі підприємств рівня стратегічних ресурсів та сформованого потенціалу стратегічних змін. Вихідні данні (матриці) для ідентифікації можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств, які відповідають вимогам формули (2.5) прийнято із даних додатку Л та табл. 3.16. Динаміка акумульованих ринком можливостей стратегічних змін наведена у табл. 3.24 та на рис. 3.17, а розрахунок здійснено за формулами (2.6) – (2.11).

Аналіз унікального рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. демонструє їх зростання майже у 2, 27 раз у досліджуваному періоді, що є результатом приросту всіх локальних складових. Найбільшими темпами відбувається приріст можливостей стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів (майже у 2,72 рази) та можливостей стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів (приріст становить 96,99%).

Таблиця 3.24

Динаміка акумульованих можливостей стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах за унікальним, пороговим та середнім рівнем у 2014-2018 рр., тис. грн.

Показник	Роки					Δ 2018/2014 рр., +-%
	2014	2015	2016	2017	2018	
Унікальний рівень можливостей стратегічних змін						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	12380975,1	15141272,9	19175038,9	19770803,46	33659059	171,86
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1328963,78	1666594,2	2060880,23	2062932,675	2062901,55	55,23
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	4038054,24	3919163,72	3517930,8	15452198,4	4988648,44	23,54
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	84597	112018,5	123624,5	129422	166647	96,99
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	905861,55	1105813,2	662503,65	988050,75	1552560,6	71,39
Разом	18738451,7	21944862,5	25539978,1	38403407,29	42429816,59	126,43
Пороговий рівень можливостей стратегічних змін						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	5363477,26	8865433,32	6141843,05	2393614,71	9481053,57	76,77
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	550110,825	440803,88	149276,93	459760,80	609672,08	10,83
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	1271672,4	828928,19	1174870,54	1237715,57	1567627,22	23,27
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	1411,5	1062,00	3055,50	5451,00	33768,5	2292,38
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	135366,6	-171171,60	-790220,10	101615,85	567091,35	318,93
Разом	7322038,59	9965055,78	6678825,92	4198157,93	12400874,74	69,36
Середній рівень можливостей стратегічних змін						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	8483708,18	10545514,56	12752829,77	14334029,82	21785456,33	156,79
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	831523,8	912444,90	1000718,31	1104887,48	1204093,592	44,81
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	2624066,37	2666788,92	2309515,12	5199614,96	2839569,508	8,21
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	24520,5	28706,40	31727,50	47108,00	106900,7	335,96
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	556043,76	455556,72	-2233,14	532931,25	1080383,31	94,30
Разом	12519862,6	14609011,51	16092557,56	21218571,50	27016403,35	115,79
Коридор можливостей стратегічних змін	6218589,08	7335850,97	9447420,52	18106078,82	15413413,24	147,86
Δ за роками, +-%	-	17,97	28,78	91,65	-14,87	-

Джерело: складено автором на основі [414, 415, 417]



Рис. 3.17. «Коридор» можливостей стратегічних змін на гірничо-збагачувальних підприємствах у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Такі тенденції ще раз доводять вирішальну роль трудових ресурсів у формуванні та реалізації стратегічних можливостей підприємств. Слід також відзначити щорічну тенденцію приросту унікальних можливостей стратегічних змін даної групи підприємств, що вказує на розвиток ринку залізорудної сировини та попиту на ньому як передумов для реалізації стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств.

Дослідження порогового рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств вказує на їх зростання за 2014-2018 роки лише на 69,36% (майже в 4 рази повільніше за приріст унікального рівня можливостей стратегічних змін), що може бути індикатором послаблення порогових бар'єрів для конкурентної боротьби на цільовому ринку у цей період. Аналіз приросту локальних складових можливостей стратегічних змін вказує на приріст майже у 23 рази можливостей стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів та зростання майже у 4,2 рази фінансово-інвестиційних можливостей стратегічних змін. Отже, порогові стратегічні можливості гірничо - збагачувальних підприємств визначаються переважно стратегічними можливостями змін за рахунок фінансово-інвестиційних

ресурсів.

Співвідношення динаміки унікальних та порогових можливостей стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах у 2014-2018 рр. можна дослідити за даними рис. 3.18.

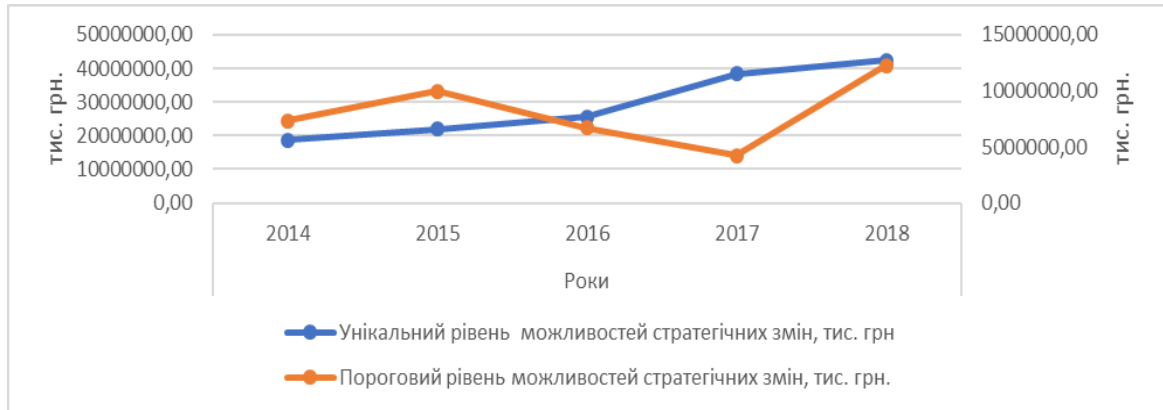


Рис. 3.18. Динамічний ряд унікальних та порогових можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Наведена на рис. 3.18 динаміка унікальних та порогових можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств має тенденції, притаманні синусоїді та косинусоїді – дані криві демонструють хвилеподібні зміни, мають обернено пропорційні напрями приросту, що пов'язане як із загальноекономічними кризовими тенденціями у гірничо-металургійному комплексі України та світу у даному аналітичному періоді, так і з конкурентними вимогами до позицій лідерства на ринку металоосировини та позицій конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз середнього рівня можливостей стратегічних змін демонструє їх приріст у досліджуваному періоді майже у 2,16 раз. Тенденції зміни локальних складових можливостей стратегічних змін дублюють приріст унікальних можливостей стратегічних змін (зростання у 2,57 раз можливостей стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів та майже у 4,36 раз можливостей стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів), що дозволяє дійти висновку щодо припустимості однакових інструментів

управління даними видами можливостей стратегічних змін для підприємства.

Отже, здійснений аналіз можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом у 2014-2018 рр. демонструє загальну тенденцію їх зростання в умовах цільового ринку на всіх рівнях, та підтверджує наявність на ринку стратегічних можливостей розвитку, проте, лише при нарощуванні стратегічних ресурсів, які дозволять забезпечувати порогові можливості стратегічних змін.

Розрахункові значення «коридору» можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств узагальнено на рис. 3.19.

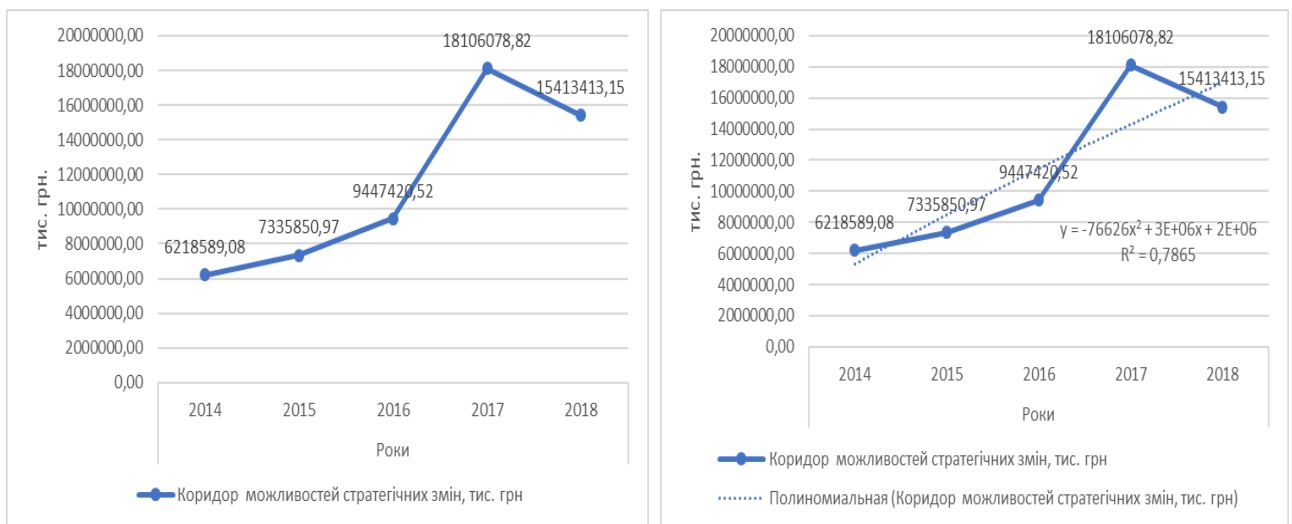


Рис. 3.19. Візуалізація «коридору» можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Виявлене на рис. 3.19 зростання «коридору» можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2017 роках демонструє розширення варіаційних коливань для систем управління стратегічними змінами рівня можливостей змін, доступних для сформованого потенціалу стратегічних змін та стратегічних ресурсів гірничо - збагачувальних підприємств. У 2018 році спостерігається тенденція звуження «коридору» можливостей стратегічних змін (на рис. 3.19 падіння розрахункового

значення), що підтверджує загальноринкові кризові тенденції та обмежує доступні для системи менеджменту стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств варіації використання можливостей стратегічних змін.

З метою виявлення інтенсивності акумулювання можливостей стратегічних змін та коливання їх унікального та порогового рівнів варто здійснити згладжування динамічного ряду «коридору» можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств. Необхідність такого згладжування обумовлюється сукупністю головних чинників, які формують детерміновану компоненту (тренд) та другорядних чинників, які формують залишкову випадкову компоненту. Аналіз формування тренду може бути представлено у вигляді:

$$Y_t = f(t) + e_t, \quad (3.6)$$

де; $f(t)$ - функція тренду;

e_t - випадкові відхилення від тренду.

Відповідно до коефіцієнту детермінації рівняння тренду показника «коридору» можливостей стратегічних змін (0,7865), рівняння вважається адекватним (значення за шкалою Чеддока знаходиться в інтервали [0,7; 0,9], що демонструє сильний зв'язок між чинниками), а отримані аналітичні залежності можуть бути імплементованими при прийнятті рішення про наміри стратегічних змін підприємств та використання «коридору» можливостей стратегічних змін.

Для системи управління стратегічними змінами підприємств надзвичайно інформативним є визначення «прогалини» стратегічних змін, яка, з одного боку – дозволить визначити тенденції впровадження стратегічних змін на рівні локальних складових, а з іншого – є базою для розрахунку коефіцієнту використання можливостей стратегічних змін (табл. 3.25 для показників 2018 року та дані додатку С для значень 2014-2018 рр.).

Таблиця 3.25

Динаміка «прогалини» стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 рр.

Показник	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»	Носій ключ. компетенцій страт. змін
Унікальний рівень можливостей стратегічних змін						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,00	0,28	0,75	0,60	0,61	ПрАТ «ПівнГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,00	0,36	0,30	0,84	0,42	ПрАТ «ПівнГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	0,654	0,31	0,34	0,54	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,749	0,20	0,81	0,45	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	1,00	0,37	0,92	0,72	0,47	ПрАТ «ПівнГЗК»
Пороговий рівень можливостей стратегічних змін						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	3,550	1,00	2,67	2,12	2,15	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	3,384	1,23	1,00	2,83	1,43	ПАТ «ПівдГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	2,080	1,00	1,09	1,71	3,18	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	3,697	1,00	4,00	2,20	4,93	ПрАТ «ЦГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	2,738	1,00	2,53	1,96	1,30	ПрАТ «ЦГЗК»
Середній рівень можливостей стратегічних змін						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,545	0,44	1,16	0,60	2,15	х
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,713	0,62	0,51	0,84	1,43	х
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	1,148	0,55	0,60	0,54	3,18	х
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	1,168	0,32	1,26	0,45	4,93	х
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	1,437	0,52	1,33	0,72	1,30	х

Джерело: складено автором

Отримані значення «прогалини» стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році вказують на те, що носіями ключових компетенцій у сфері формування унікальних можливостей стратегічних змін за окремими локальними складовими є: за стратегічними змінами трудових ресурсів, основних засобів та фінансово-інвестиційними стратегічними можливостями змін ПрАТ «ПівнГЗК»; за стратегічними можливостями змін оборотних ресурсів та можливостями змін нематеріальних активів – ПрАТ «ПолтГЗК». Дані підприємства реалізують на ринку стратегію,

спрямовану на досягнення лідерства у сфері зазначених функціональних напрямків реалізації стратегічних ресурсів. Позбавлені ключових компетенцій у сфері формування можливостей стратегічних змін за унікальним рівнем комбінати ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК».

Аналіз отриманого значення «прогалини» стратегічних змін серед гірничо - збагачувальних підприємств за пороговим рівнем у 2018 році демонструє, що комбінат ПАТ «ПівдГЗК» є носієм ключових порогових компетенцій у сфері основних засобів, тоді як ПрАТ «ЦГЗК» є носієм порогового рівня ключових компетенцій у сфері інших можливостей стратегічних змін (стратегічних можливості змін за рахунок трудових ресурсів, оборотних ресурсів, нематеріальних активів та фінансово-інвестиційних стратегічних можливості змін) у даний період. Зазначені комбінати у сфері можливостей стратегічних змін за даними функціональними напрямками формують порогову конкурентоспроможність та вимагають активізації саме даних напрямків змін для досягнення цілей зростання (якщо такі цілі ставляться).

За середнім рівнем можливостей стратегічних змін не визначалося носіїв ключових компетенцій оскільки сама концепція ключових компетенцій не передбачає застосування середнього рівня показників, умінь, навичок тощо.

Розрахунок «прогалини» стратегічних змін за локальними складовими серед гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. (дані додатку С) виступив підґрунтям для визначення коефіцієнту використання можливостей стратегічних змін за унікальним (таблиця С.1), пороговим (таблиця С.2) та середнім (таблиця С.3) рівнями, згідно формули (2.15).

Ретроспективний аналіз коефіцієнту використання можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. узагальнено на рис. 3.20 – 3.22, де також виконано трендово-регресійний аналіз коефіцієнту реалізації можливостей стратегічних змін із використанням показників їх середнього значення за досліджуваний період.

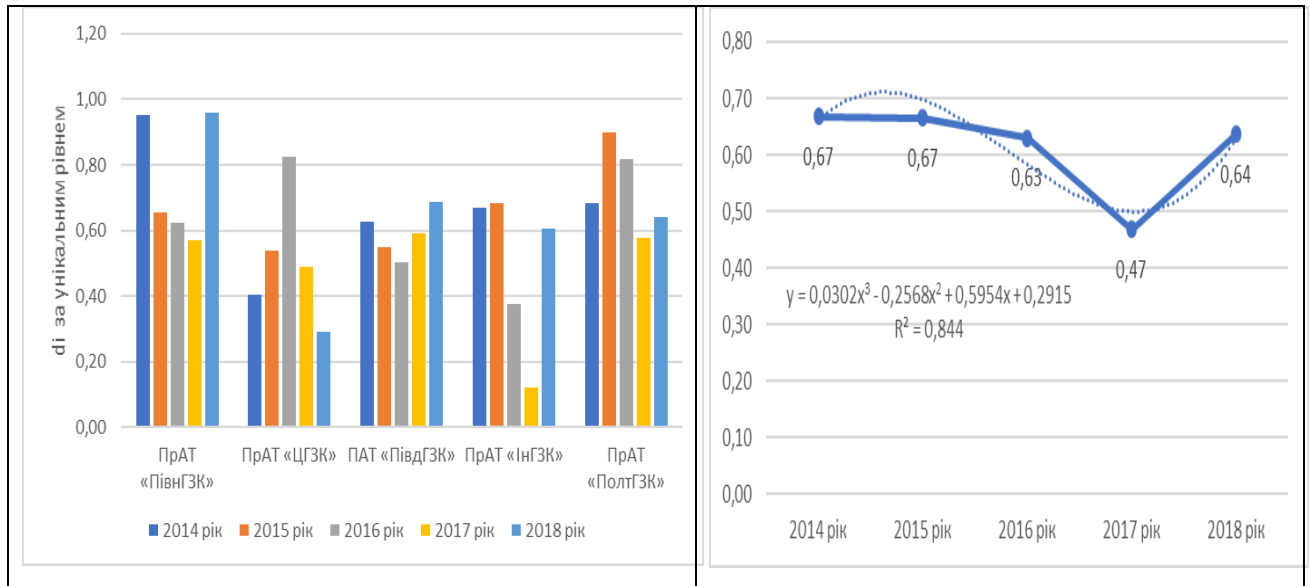


Рис. 3.20. Візуальна ідентифікація трендово-регресійного аналізу коефіцієнта реалізації унікального рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

На рис. 3.20 крива регресії графічно представляє тенденції розвитку унікального рівня можливостей стратегічних змін, акумульованих на ринку для гірничо - збагачувальних підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом.

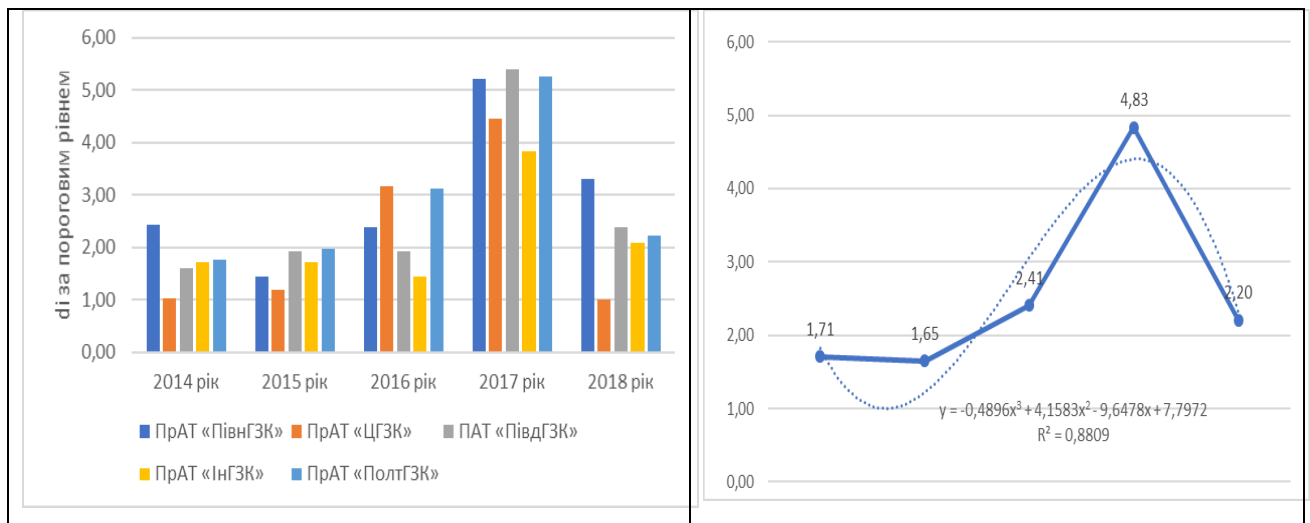


Рис. 3.21. Візуальна ідентифікація трендово-регресійного аналізу коефіцієнта реалізації порогового рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Коефіцієнт детермінації складає для даного рівня можливостей стратегічних змін 0,844, що за шкалою Чеддока відповідає сильному зв'язку залежної змінної та незалежних змінних.

З рис. 3.21 видно, що значення коефіцієнту детермінації порогового рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. становить 0,8809, є вищим за аналогічне значення коефіцієнту детермінації унікального рівня стратегічних можливостей змін, та вказує за шкалою Чеддока на ще більш сильний зв'язок між змінними. Згідно отриманих даних, реалізація порогових можливостей стратегічних змін має значний рівень коливань, її пік припадає на 2017 рік, що доводить нестабільність стратегічних рішень щодо рівня використання можливостей стратегічних змін підприємств-конкурентів.

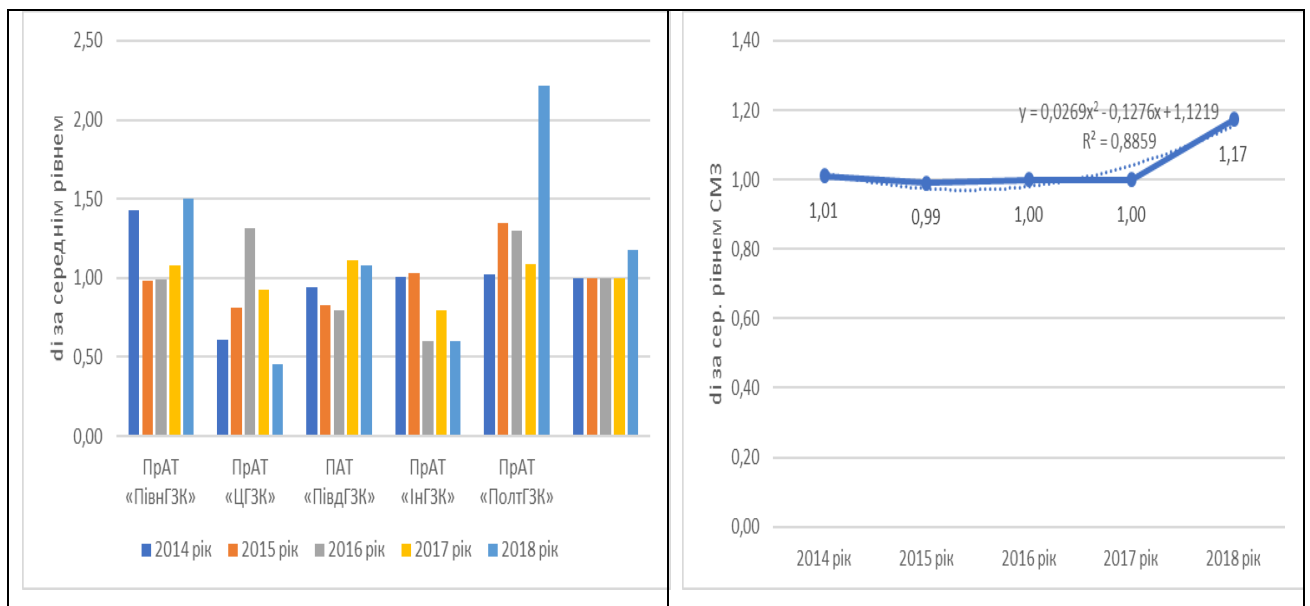


Рис. 3.22. Візуальна ідентифікація трендово-регресійного аналізу коефіцієнта реалізації середнього рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Значення коефіцієнту детермінації середнього рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. становить 0,8859, є найбільшим серед всіх досліджуваних рівнів можливостей

стратегічних змін та теж демонструє сильний зв'язок між змінними.

Відповідно до результатів трендово-регресійного аналізу можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств можна визначити, що отримані залежності доцільно використовувати в ході обґрунтування господарських рішень в сфері використання акумульованих ринком можливостей стратегічних змін за унікальним, пороговим та середнім рівнем.

На завершальному етапі дослідження можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр. буде виконано позиціонування гірничо - збагачувальних підприємств за рівнем використання можливостей стратегічних змін із використанням оціночних тенденцій, запропонованих у табл. 2.4.

Отримані розрахункові значення коефіцієнтів реалізації можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за унікальним рівнем можливостей стратегічних змін у 2014-2018 рр. узагальнено у табл. 3.26 та на рис. 3.23, де наведено рівень реалізації унікальних можливостей стратегічних змін в умовах досліджуваного ринку із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart. Вихідні данні для розрахунків прийнято із таблиці С.1.

Результати, представлені у табл. 3.26 та на рис. 3.23 дозволяють дійти наступних висновків:

Таблиця 3.26

Динаміка коефіцієнтів реалізації унікального рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Підприємство	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Δ 2018/2014 рр., +-	Тенденція зміни
1	2	3	4	5	6	7	8
ПрАТ «ПівніГЗК»	0,95	0,66	0,63	0,57	0,958	0,006	↑
ПрАТ «ЦГЗК»	0,40	0,54	0,83	0,49	0,29	-0,113	↓
ПАТ «ПівдГЗК»	0,63	0,55	0,50	0,59	0,69	0,061	↑
ПрАТ «ІнГЗК»	0,67	0,68	0,38	0,12	0,60	-0,067	↓
ПрАТ «ПолтГЗК»	0,69	0,90	0,82	0,58	0,64	-0,045	↓
<i>дсма_i унікального рівня можливостей стратегічних змін</i>	<i>0,67</i>	<i>0,67</i>	<i>0,63</i>	<i>0,47</i>	<i>0,64</i>	<i>-0,031</i>	↓

Продовження табл. 3.26

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Ранг</i>							
ПрАТ «ПівніГЗК»	1	3	3	3	1	1	-
ПрАТ «ЦГЗК»	5	5	1	4	5	5	-
ПАТ «ПівдГЗК»	4	4	4	1	2	4	-
ПрАТ «ІнГЗК»	3	2	5	5	4	3	-
ПрАТ «ПолтГЗК»	2	1	2	2	3	2	-

Джерело: складено автором

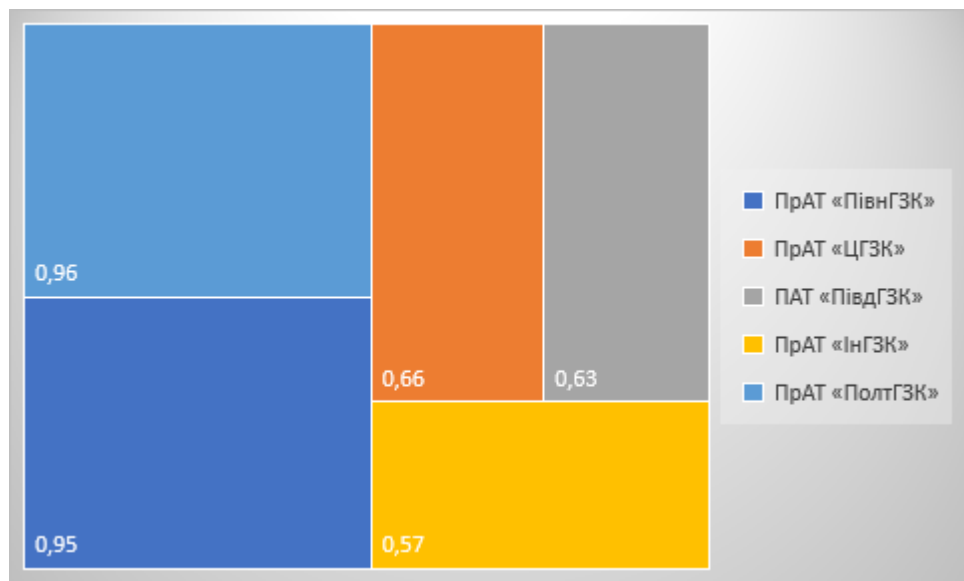


Рис. 3.23. Рівень реалізації унікальних можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємства у 2014-2018 рр. із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart

Джерело: складено автором

- гірничо-збагачувальними підприємствами у досліджуваному періоді реалізація можливостей стратегічних змін відбувалася на рівні 47-67% та за п'ять років рівень реалізації можливостей стратегічних змін демонструє тенденцію зниження до рівня 64% (значення 2018 року). Такі тенденції дозволяють констатувати, що на ринку використання можливостей стратегічних змін підприємств не є достатнім;

- згідно запропонованих автором оціночних тенденцій, використання унікальних можливостей стратегічних змін може бути визнане достатнім

(виконується умова [$dcms_i < 1 \uparrow$] табл. 2.4) на підприємствах ПрАТ «ПівнГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК» та не достатнім (виконується умова [$dcms_i < 1 \downarrow$] табл. 2.4) на підприємствах ПрАТ «ЦГЗК», ПрАТ «ІнГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК»;

- групування підприємств, виконане із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart дозволило сформувати три їх групи, відповідно до зміни значень коефіцієнту реалізації унікального рівня можливостей стратегічних змін:

«підприємства-лідери» використання унікального рівня можливостей стратегічних змін - ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК»;

«підприємства з помірною стратегією» використання унікального рівня можливостей стратегічних змін - ПрАТ «ЦГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК»;

«підприємство-аутсайдер» використання унікального рівня можливостей стратегічних змін - ПрАТ «ІнГЗК»;

- рангові позиції гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. є стабільними (зміни позицій рангу у табл. 3.26 відсутні), що дозволяє використовувати результати дослідження та групування у довгостроковому періоді.

Отримані розрахункові значення коефіцієнтів реалізації можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за пороговим рівнем у 2014-2018 рр. узагальнено у табл. 3.27 та на рис. 3.24, де наведено рівень реалізації порогових можливостей стратегічних змін в умовах досліджуваного ринку із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart. Вихідні данні для розрахунків прийнято із таблиці С.2.

Результати, представлені у табл. 3.27 та на рис. 3.24 дозволяють дійти наступних висновків:

- гірничо-збагачувальними підприємствами у досліджуваному періоді реалізація порогового рівня можливостей стратегічних змін відбувалася у повному їх обсязі (значення коефіцієнту > 1) та за п'ять років рівень реалізації даного рівня можливостей стратегічних змін демонструє тенденцію зростання на 49% до значення коефіцієнту реалізації 220% (значення 2018 року). Такі

тенденції дозволяють констатувати, що на ринку металосировини використання порогового рівня можливостей стратегічних змін підприємств стало підставою для всіх учасників для збереження їх конкурентоспроможності. Станом на 2018 рік підприємства використовують внутрішній потенціал стратегічних змін, який у 2,2 рази перевищує пороговий рівень на ринку металосировини;

- згідно запропонованих автором оціночних тенденцій, використання порогового рівня можливостей стратегічних змін може бути визнане достатнім (виконується умова [$dcmz_i < 1 \uparrow$] табл. 2.4) на підприємствах ПрАТ «ПівнГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ІнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК». Використання порогового рівня можливостей стратегічних змін не є достатнім (виконується умова [$dcmz_i < 1 \downarrow$] табл. 2.4) на підприємстві ПрАТ «ЦГЗК», що вказує на зниження рівня використання даного виду стратегічних можливостей змін системою менеджменту підприємства в ході реалізації поточної стратегії;

Таблиця 3.27

Динаміка коефіцієнтів реалізації порогового рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Підприємство	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Δ 2018/2014 рр., +/-	Тенденція зміни
ПрАТ «ПівнГЗК»	2,44	1,45	2,39	5,21	3,32	0,88	↑
ПрАТ «ЦГЗК»	1,04	1,19	3,16	4,46	1,01	-0,02	↓
ПАТ «ПівдГЗК»	1,61	1,92	1,92	5,40	2,38	0,78	↑
ПрАТ «ІнГЗК»	1,72	1,72	1,44	3,84	2,09	0,37	↑
ПрАТ «ПолтГЗК»	1,75	1,98	3,13	5,27	2,22	0,46	↑
<i>$dcmz_i$ унікального рівня можливостей стратегічних змін</i>	<i>1,71</i>	<i>1,65</i>	<i>2,41</i>	<i>4,83</i>	<i>2,20</i>	<i>0,49</i>	↑
<i>Ранг</i>							
ПрАТ «ПівнГЗК»	1	4	3	3	1	0	-
ПрАТ «ЦГЗК»	5	5	1	4	5	0	-
ПАТ «ПівдГЗК»	4	2	4	1	2	-2	↓
ПрАТ «ІнГЗК»	3	3	5	5	4	1	↑
ПрАТ «ПолтГЗК»	2	1	2	2	3	1	↑

Джерело: складено автором

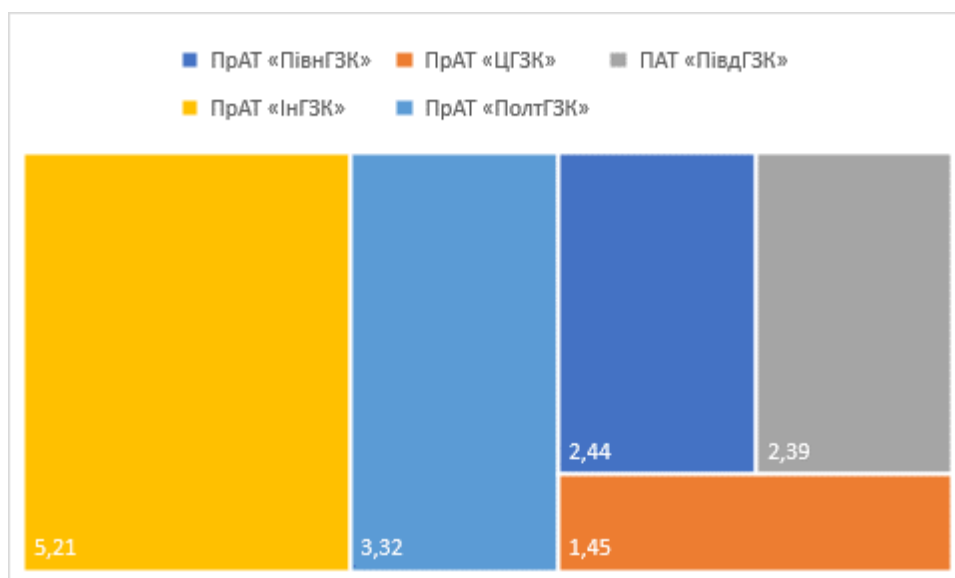


Рис. 3.24. Рівень реалізації порогового рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр. із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart

Джерело: складено автором

- групування підприємств, виконане із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart дозволило виокремити за значенням та динамікою коефіцієнту реалізації порогового рівня можливостей стратегічних змін наступні групи:

«підприємства-лідери» використання порогового рівня можливостей стратегічних змін- ПрАТ «ІнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК»;

«конкурентні підприємства» використання порогового рівня можливостей стратегічних змін- ПрАТ «ПівнГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК»;

«підприємство-аутсайдер» використання порогового рівня можливостей стратегічних змін - ПрАТ «ЦГЗК».

- розподіл рангових позицій гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр. відповідно до рівня використання порогових можливостей стратегічних змін не є стабільними (зміни позицій рангу у табл. 3.26 є у ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ІнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК»), що вказує на наявність тенденції зміни порогового рівня конкурентоспроможності на ринку

відповідно до використання стратегічних ресурсів та потенціалу стратегічних змін.

Отримані розрахункові значення коефіцієнтів реалізації можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за середнім рівнем можливостей стратегічних змін у 2014-2018 рр. узагальнено у табл. 3.28 та на рис. 3.25, де наведено рівень реалізації середніх можливостей стратегічних змін в умовах досліджуваного ринку із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart. Вихідні данні для розрахунків прийнято із таблиці С.3.

Отримані аналітичні (табл. 3.28) та графічні (рис. 3.25) результати дослідження дозволяють дійти наступних висновків:

- реалізація середнього рівня можливостей стратегічних змін гірничо-збагачувальними підприємствами у досліджуваному періоді відбувалася на рівні 100-117% та за п'ять років рівень реалізації можливостей стратегічних змін демонструє тенденцію зростання до рівня 117% (значення 2018 року). Примітною є тенденція, яка вказує, що середній рівень використання можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2017 рр. становив 100%, що демонструє однаковий рівень активності реалізації можливостей стратегічних змін у даний період всіма учасниками ринку.

У 2018 році внаслідок кризових явищ активізувалися стратегічні дії підприємств на ринку та відбувається підвищення середнього рівня реалізації можливостей стратегічних змін як інструмента конкурентної боротьби. Взагалі, виявлені тенденції дозволяють констатувати, що на ринку використання можливостей стратегічних змін підприємств є доступним для системи менеджменту стратегічних змін всіх без виключення комбінатів;

- згідно запропонованих автором оціночних тенденцій, використання середнього рівня можливостей стратегічних змін може бути визнане достатнім (виконується умова $[dcmz_i < 1 \uparrow]$ табл. 2.4) на підприємствах ПрАТ «ПівнГЗК», ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК», а не достатнім, із обов'язковою

потребою у нарощуванні стратегічних ресурсів (виконується умова $[0 < d_{смз}_i > 1]$ ↓) табл. 2.4), на підприємствах ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК»;

Таблиця 3.28

Динаміка коефіцієнтів реалізації середнього рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Підприємство	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Δ 2018/2014 рр., +/-	Тенденція зміни
ПрАТ «ПівнГЗК»	1,42	0,99	0,99	1,08	1,51	0,08	↑
ПрАТ «ЦГЗК»	0,61	0,81	1,31	0,92	0,46	-0,15	↓
ПАТ «ПівдГЗК»	0,94	0,83	0,80	1,12	1,08	0,14	↑
ПрАТ «ІнГЗК»	1,00	1,03	0,60	0,79	0,60	-0,40	↓
ПрАТ «ПолтГЗК»	1,03	1,35	1,30	1,09	2,22	1,19	↑
<i>$d_{смз}_i$ унікального рівня можливостей стратегічних змін</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,17	0,17	↑
<i>Ранг</i>							
ПрАТ «ПівнГЗК»	1	3	3	3	2	1	↑
ПрАТ «ЦГЗК»	5	5	1	4	5	0	-
ПАТ «ПівдГЗК»	4	4	4	1	3	-1	↓
ПрАТ «ІнГЗК»	3	2	5	5	4	1	↑
ПрАТ «ПолтГЗК»	2	1	2	2	1	-1	↓

Джерело: складено автором

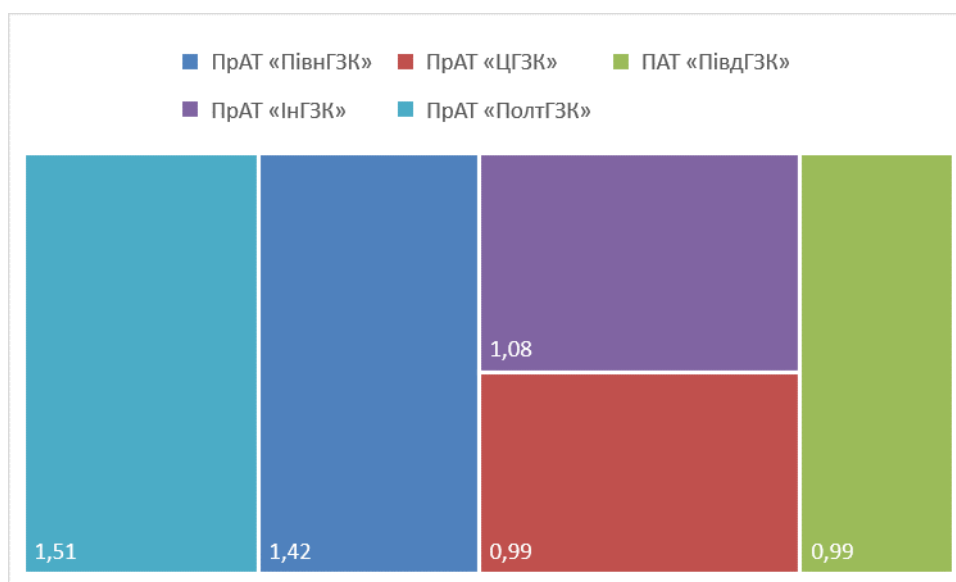


Рис. 3.25. Рівень реалізації середнього рівня можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр. із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart

Джерело: складено автором

- групування підприємств, виконане відповідно до зміни значень коефіцієнту реалізації середнього рівня можливостей стратегічних змін та із використанням методики візуалізації рейтингових оцінок Treemap Chart дозволило сформуванати три їх групи:

«підприємства-лідери» використання середнього рівня можливостей стратегічних змін - ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК»;

«підприємство з поміною стратегією» використання середнього рівня можливостей стратегічних змін - ПрАТ «ІнГЗК»;

«підприємства-аутсайдери» використання середнього рівня можливостей стратегічних змін - ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ЦГЗК»;

- рангові позиції гірничо - збагачувальних підприємств відповідно до коефіцієнту використання середнього рівня можливостей стратегічних змін за 2014-2018 рр. є стабільними (зміни позицій рангу у табл. 3.26 відсутні) лише у ПрАТ «ЦГЗК», тоді як інші підприємства змінюють інтенсивність реалізації середнього рівня можливостей стратегічних змін, що доводить їх діагностичну значущість як інструмента оцінки інтенсивності та бажаного вектору стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах.

Для узагальнення результатів оцінки рівня використання можливостей стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 роки буде складено шахову матрицю (рис. 3.26)

Рівень можливостей стратегічних змін	Підприємства				
	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Середній рівень					
Унікальний рівень					
Пороговий рівень					

	Позиція лідера
	Позиція аутсайдера
	Помірна позиція

Рис. 3.26. Шахова матриця позиціонування гірничо - збагачувальних підприємств відповідно до використання можливостей стратегічних змін у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Побудова шахової матриці дозволяє констатувати, що лише ПрАТ «ПолтГЗК» має чітко виражену позицію лідерства за реалізацією всіх рівнів можливостей стратегічних змін. Всі інші підприємства у 2014-2018 рр. реалізують комбіновані підходи до використання можливостей стратегічних змін. Відповідно до різного рівня варіативного наповнення змісту таких підходів було побудовано візуальну інвентарну карту, яка відображає позиції гірничо - збагачувальних підприємств відносно реалізації можливостей стратегічних змін (рис. 3.27).

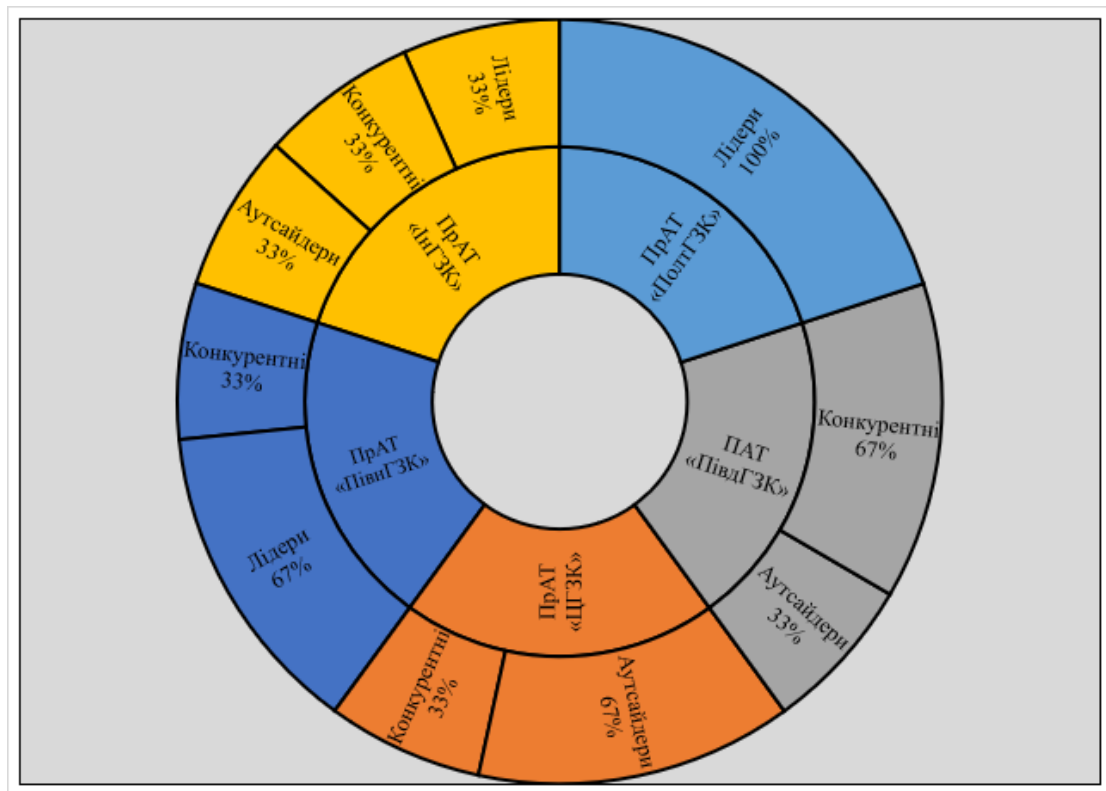


Рис. 3.27. Візуальна інвентарна карта підходів гірничо - збагачувальних підприємств до варіативного наповнення компонент використання можливостей стратегічних змін у ПАТ 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Так, з даних рис. 3.27 видно, що ПрАТ «ПолтГЗК» є єдиним підприємством, яке застосовує на ринку підхід, застосований на максимізації використання унікального, помірною та середнього рівня акумульованих ринком можливостей стратегічних змін. ПрАТ «ІнГЗК» реалізує

комбінативний підхід до використання можливостей стратегічних змін, основа якого – ситуативне використання можливостей стратегічних змін (поєднання рівною мірою лідерських позицій, помірною підходу та аутсайдерського підходу). ПрАТ «ЦГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК» реалізують підхід, заснований на помірному-аутсайдерському використанні можливостей стратегічних змін, але, при цьому, ПрАТ «ЦГЗК» використовує комбінацію, де переважає реалізація середнього та унікального рівня змін, а ПАТ «ПівдГЗК» – підхід, де переважає комбінація порогових та унікальних можливостей стратегічних змін. ПрАТ «ПівнГЗК» реалізує підхід, заснований на поєднанні лідерських та помірних позицій до можливостей стратегічних змін.

Отже, щодо використання можливостей стратегічних змін, гірничо-збагачувальні підприємства прагнуть застосування комбінованих підходів, заснованих на різних пропорціях поєднання реалізації унікального, порогового та середнього рівня можливостей стратегічних змін відповідно до сформованого потенціалу стратегічних змін підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Дослідження стратегічних умов діяльності гірничо - збагачувальних підприємств проведено із використанням науково-методичного підходу, який включає реалізацію наступних етапів: 1) динамічний аналіз діяльності добувної промисловості України, її порівняння із показниками діяльності промисловості держави; 2) оцінку ролі гірничо-металургійного комплексу, як інтегрованої складової добувної промисловості у економіці держави; 3) динамічно-структурний аналіз результативних показників діяльності гірничо - збагачувальних підприємств; 4) визначення архітектури ринку залізородної сировини, узагальнення стратегічних умов діяльності гірничо - збагачувальних підприємств як базису управління стратегічними змінами.

2. За результатами аналізу функціонування гірничо - збагачувальних

підприємств (2014-2018 рр.) встановлено наступне: у досліджуваному періоді гірничо-збагачувальні підприємства відчувають кризові явища, притаманні економіці та промисловості держави у даний період; гірничо-збагачувальні підприємства забезпечують близько 5% внеску у валовий внутрішній продукт, біля 6% загального експорту України, у цю сферу вкладається близько 14% від інвестицій у вітчизняну промисловість, що дозволяє стверджувати про стратегічний характер даної галузі для економіки держави; оцінка концентрації ринку показала, що найбільш концентрованим є ринок залізородного концентрату, найменш концентрованим – ринок агломерату; гірничо-збагачувальні підприємства функціонують прибутково та рентабельно, що доводить наявність у них потенціалу розвитку та протистояння ентропійним впливам зовнішнього середовища; серед фокусної групи підприємств відбувається зміна стратегічних позицій основних учасників ринку, а значить – реалізація стратегічних змін потребує врахування даних тенденцій при виборі системи управління стратегічними змінами в умовах складно структурованого зовнішнього середовища.

3. В рамках визначення зовнішніх драйверів стратегічних змін проведено аналіз загальноекономічних зовнішніх дефляторів змін із подальшим їх порівнянням з галузевими (регіональними) та локальними драйверами. Аналіз загальноекономічних та галузевих (регіональних) зовнішніх драйверів показав їх спільний набір, але різну інтенсивність впливу на гірничовидобувні підприємства, що дозволило констатувати доцільність використання універсальних інструментів для їх врахування в умовах стратегічних змін. Встановлено, що за пріоритетністю впливу локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо - збагачувальних підприємств найбільш вагомий вплив має чинник розміру цільового ринку, чинник технологічної розвиненості, а також чинник розвиненості ринку товарів. Саме ці чинники можуть бути віднесені до головних зовнішніх драйверів стратегічних змін, які в тому числі, здійснюють вплив на формування потенціалу стратегічних змін підприємств.

4. Оцінка потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств, здійснена із урахуванням концепції його поліструктурності, показала наступне (2014-2018рр.): відбувається нарощування стратегічних ресурсів змін всіх підприємств; структурний аналіз показав, що зростає частка трудового потенціалу змін та потенціалу змін нематеріальних активів при наявності тенденції скорочення частки потенціалу змін основних засобів, оборотного потенціалу та фінансово-інвестиційного потенціалу змін; у досліджуваній групі підприємств переважає дієва складова потенціалу стратегічних змін (частка 78,43 – 92,08%) яка стабільно зростає, тоді як частка предметної складової має тенденцію до зниження (частка 18,7-7,92).

Із використанням авторської методики діагностування локальних складових потенціалу стратегічних змін констатовано відсутність у досліджуваній групі підприємств повного набору локальних складових, достатніх для реалізації стратегічних змін. Підприємства ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК», мають сформований внутрішній потенціал стратегічних змін, достатній на 40,00% для реалізації стратегічних змін. Підприємства ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ПівнГЗК» використовують сформований внутрішній потенціал стратегічних змін, достатній на 20,00% для реалізації стратегічних змін. Підприємство ПрАТ «ПолтГЗК» має сформований внутрішній потенціал стратегічних змін, достатній на 60,00% для реалізації стратегічних змін та даний показник є найвищим серед стратегічної групи підприємств.

Аналіз запропонованого автором коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств показав, що підприємства ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК» не мають достатнього потенціалу стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін; підприємства ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК» потребують активних дій з набуття стратегічних ресурсів.

4. Трьохрівнева ідентифікація можливостей стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств показала наступне: зростання майже у 2,27 раз унікального рівня можливостей стратегічних змін; приріст на 69,39%

порогового рівня можливостей стратегічних змін; зростання майже у 2,16 раз середнього рівня можливостей стратегічних змін. Отримані результати підтверджують наявність на ринку стратегічних можливостей розвитку гірничо - збагачувальних підприємств, проте, лише при нарощуванні стратегічних ресурсів, для забезпечення порогових можливостей стратегічних змін.

Застосування авторського аналітичного інструментарію до визначення реалізації можливостей стратегічних змін за їх рівнями дозволило побудувати шахову матрицю та виконати ідентифікацію підходів до реалізації можливостей стратегічних змін. Встановлено, що ПрАТ «ПолтГЗК» є єдиним підприємством, яке застосовує на ринку підхід, застосований на максимізації використання унікального, помірною та середнього рівня акумульованих ринком можливостей стратегічних змін. ПрАТ «ПівнГЗК» реалізовує підхід, заснований на поєднанні лідерських та помірних позицій до можливостей стратегічних змін. ПрАТ «ІнГЗК» реалізує комбінативний підхід до використання можливостей стратегічних змін, основа якого – ситуативне використання можливостей стратегічних змін (поєднання рівною мірою лідерських позицій, помірною підходу та аутсайдерського підходу). ПрАТ «ЦГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК» реалізують підхід, заснований на помірною-аутсайдерському використанні можливостей стратегічних змін, але, при цьому, ПрАТ «ЦГЗК» використовує комбінацію, де переважає реалізація середнього та унікального рівня можливостей стратегічних змін, а ПАТ «ПівдГЗК» – підхід, де переважає комбінація порогових та унікальних можливостей стратегічних змін. Зазначені підходи є підґрунтям для розробки локальних стратегій реалізації стратегічних можливостей змін.

Результати досліджень за третім розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [388, 421, 423, 432, 433, 436, 450].

РОЗДІЛ 4

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

4.1. Обґрунтування блокового алгоритму формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах

В сучасних умовах політичної нестабільності, економічної кризи, динамізму ринків та внутрішньої економічної нестабільності гірничо - збагачувальних підприємств, управління стратегічними змінами повинне розглядатися підприємствами як нова перспектива ефективного ведення бізнесу, шлях до набуття та збереження позицій лідерства на ринку залізорудної сировини України та зовнішніх цільових ринках. З цією метою підприємства змушені виконувати ряд претензійних вимог, які перед ними висуває довкілля для забезпечення досягнення цілей змін та бажаного стратегічного стану (рис. 4.1) [440, с. 140-142].

Сьогодні управління стратегічними змінами виходить за межі виключно стратегічного менеджменту, хоч всі науковці [17; 21; 61; 66; 72; 106; 189; 250; 337] визнають його інтегрований характер. У закордонній практиці традиційне управління стратегічними змінами носить назву Change Management та виокремлюється у самостійний вид управлінської діяльності.

Узагальнення наукових підходів до трактування змісту управління стратегічними змінами [1; 19; 20; 35; 60; 71; 113; 130; 131] дозволяють виокремити його ряд характерних рис:

- даний процес є самостійним видом управлінської діяльності, існування якого пов'язане із динамічністю бізнес-середовища;
- це окрема, усвідомлена філософія бізнесу, «заточена» під конкретний результат чи процес;
- це бізнес-компетенція лідера, яка визначає успішність стратегічного

розвитку організації;

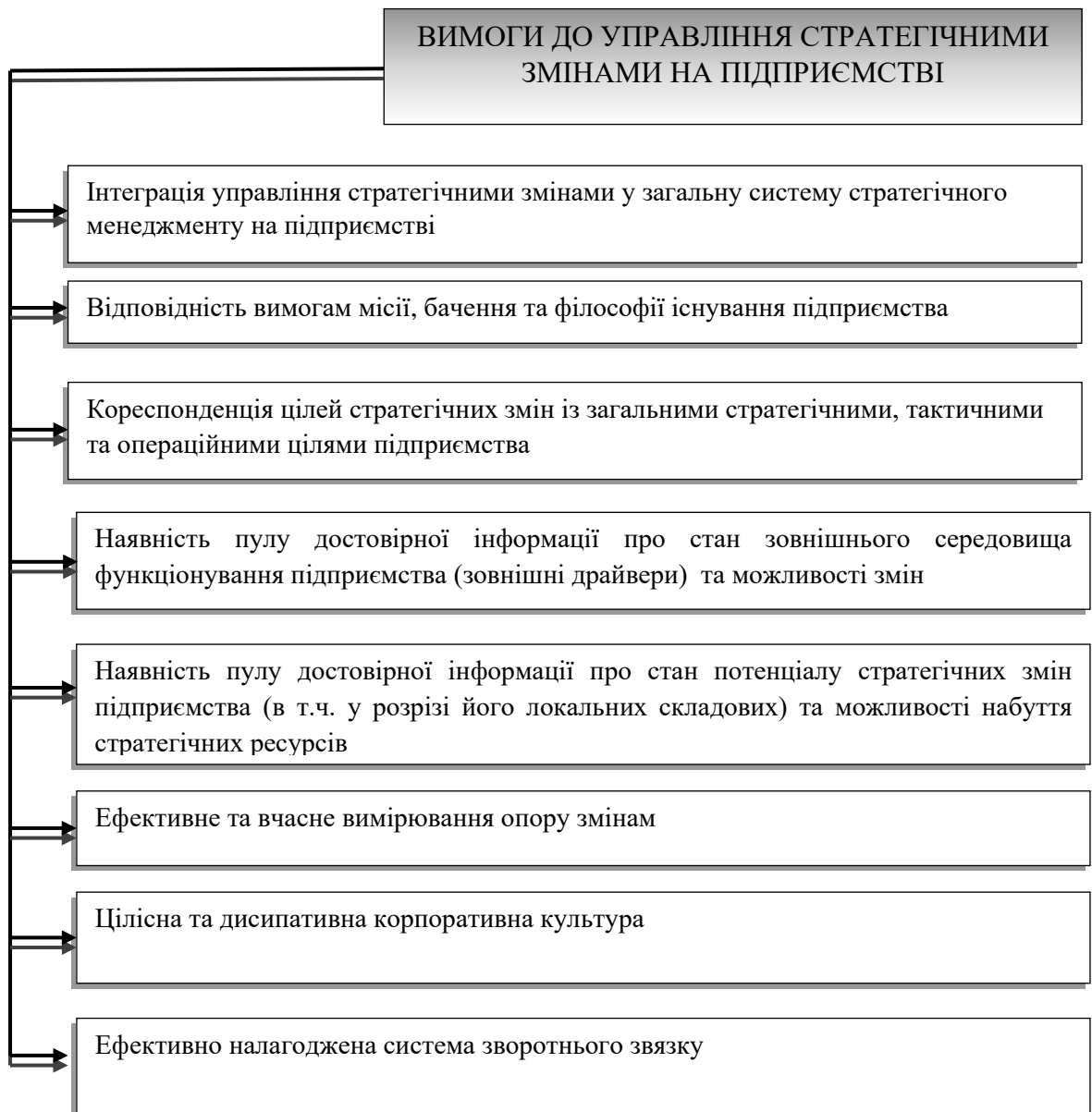


Рис. 4.1. Вимоги до управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором

- даний вид управлінської діяльності має «пролонговану дію», пов'язану із тим, що він відповідає не тільки за реалізацію змін, але й за ефективне їх застосування та еволюцію змін нижчого рівня у зміни вищого рівня;

- його результати часто складно виміряти (вони є немонетарними, якісними), що, окрім іншого, пов'язане із існуванням лагу змін;

- даний менеджмент обумовлює акумулювання та реалізацію потенціалу стратегічних змін підприємства чи будь-якого суб'єкту змін;

- для реалізації своїх функцій використовує команду змін, як утворення організаційного дизайну підприємства.

Управління стратегічними змінами в рамках системи загального стратегічного управління на підприємстві має тісний зв'язок із його функціональними складовими, які визначають як передумови здійснення стратегічних змін, так і їх підтримку на різних стадіях циклу стратегічних змін (рис. 4.2.).

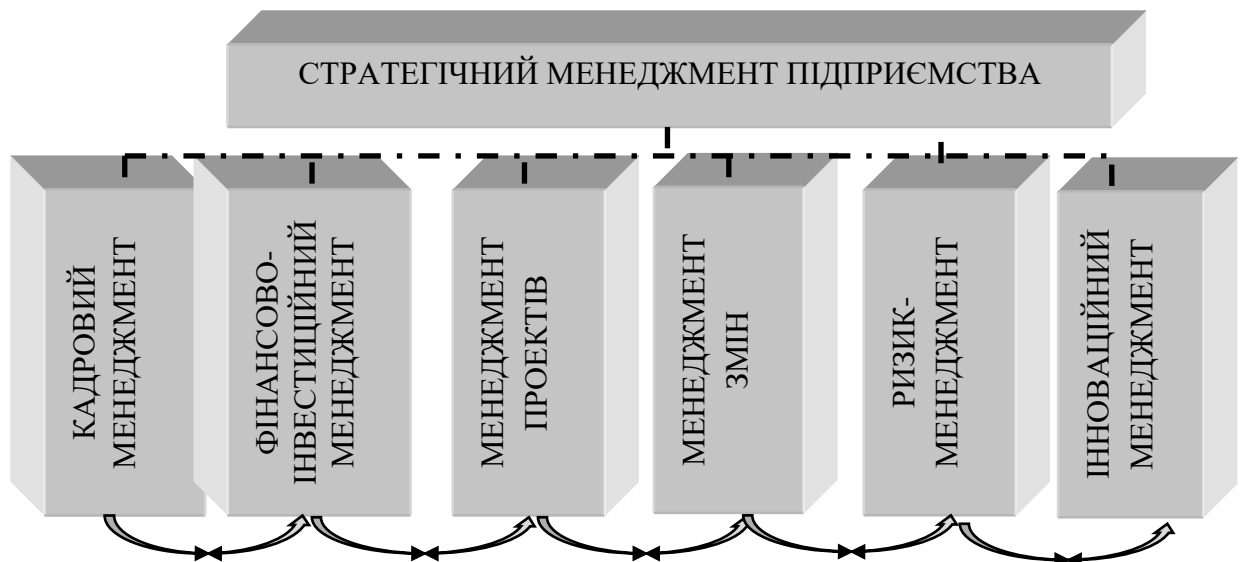


Рис. 4.2. Зв'язок управління стратегічними змінами із функціональними підсистемами стратегічного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором

Перш за все, управління стратегічними змінами має тісний зв'язок із такою функціональною складовою стратегічного менеджменту як *кадровий менеджмент підприємства*, що пов'язане із функціонуванням суб'єктів стратегічних змін, команди змін, а також із використанням трудових ресурсів (людського фактору) на всіх етапах циклу стратегічних змін. До того ж,

людський фактор визначає параметри перебігу стратегічних змін, продукує креацію опору та визначає компетентнісну складову процесу координації змін.

Фінансово-інвестиційна складова стратегічного менеджменту на підприємстві є джерелом матеріального і монетарного забезпечення стратегічних змін та набуття стратегічних ресурсів підприємства. Дана складова стратегічного менеджменту відповідає в межах внутрішнього контуру управління за укомплектованість локальних складових потенціалу стратегічних змін, а в межах зовнішнього контуру стратегічних змін – за креацію вартості підприємства як цілісно-майнового комплексу та забезпечення його сталого розвитку в умовах конкуренції та обмеженості ресурсів. Фінансово-інвестиційна складова стратегічного менеджменту в той же час виступає індикатором ефективності провадження стратегічних змін.

На відміну від *проектного менеджменту* (з ним управління стратегічними змінами має лінійну підпорядкованість), який реалізує «технологічну» сторону стратегічних змін на підприємстві та має суто механістичну функцію реалізації змін, управління стратегічними змінами відповідає за не уречевлену складову та реалізує «компетентнісну» складову змін. Саме у даному контексті можна стверджувати про пролонговану дію управління стратегічними змінами, яка пов'язані із використанням результатів стратегічних змін у довгостроковому періоді на підприємстві та здобуттям за рахунок змін ключових компетенцій як всього підприємства, так і окремих суб'єктів змін, тоді як проектний менеджмент обмежений термінами реалізації проектів.

Як складова стратегічного менеджменту, *ризик-менеджмент* пов'язаний із управлінням стратегічними змінами сукупністю ймовірнісних втрат, можливих в процесі реалізації стратегічних змін. Також варто відзначити, що в умовах стратегічних несподіванок та низької передбачуваності довкілля, управління стратегічними змінами виступає одним із інструментів запобігання ризикам діяльності.

Інноваційний менеджмент пов'язаний із системою стратегічного управління через інноваційні властивості стратегічних змін. Реалізація інновацій без процесів змін на підприємстві не можлива точно так же як і реалізація стратегічних змін за своєю сутністю є інноваціями різного рівня та різного сприйняття. Навіть дестабілізуючі зміни за своїм характером є локальними нововведеннями які потребують впровадження інноваційних заходів. Попри це ідентифікувати абсолютно зміни та інновації неможливо, оскільки:

- зміни є категорією ширшою ніж інновації (комплексною) – зміна може стосуватися впровадження декількох інновацій;
- зміни можуть включати заходи, які не є принципово новими (інноваційними);
- зміни можуть повторюватися в часі, тоді як інновації є одномоментним, еволюціонуючим явищем чи процесом;
- зміни на підприємстві можуть мати зворотній характер, тоді як інноваціям зворотній рух не притаманний.

Інноваційний потенціал підприємства – це його внутрішня властивість, як носія штучного походження, проявлятися певним чином відносно зовнішнього середовища. Він містить всі ресурси, що в змозі забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства. Реалізація інноваційного потенціалу можлива лише в умовах реалізації стратегічних змін. Тобто інноваційний потенціал та його формування є частиною процесу управління стратегічними змінами та навпаки.

Управління стратегічними змінами на підприємстві вимагає напрацювання ряду специфічних підходів, інструментів та засобів, орієнтованих на досягнення двоєдиної мети: реалізації загальної стратегії підприємства та досягнення цілей стратегічних змін (рис. 4.3). Складові мети корелюють між собою, враховують зовнішні та внутрішні драйвери змін, та можуть бути виконані тільки одночасно та у повній мірі.

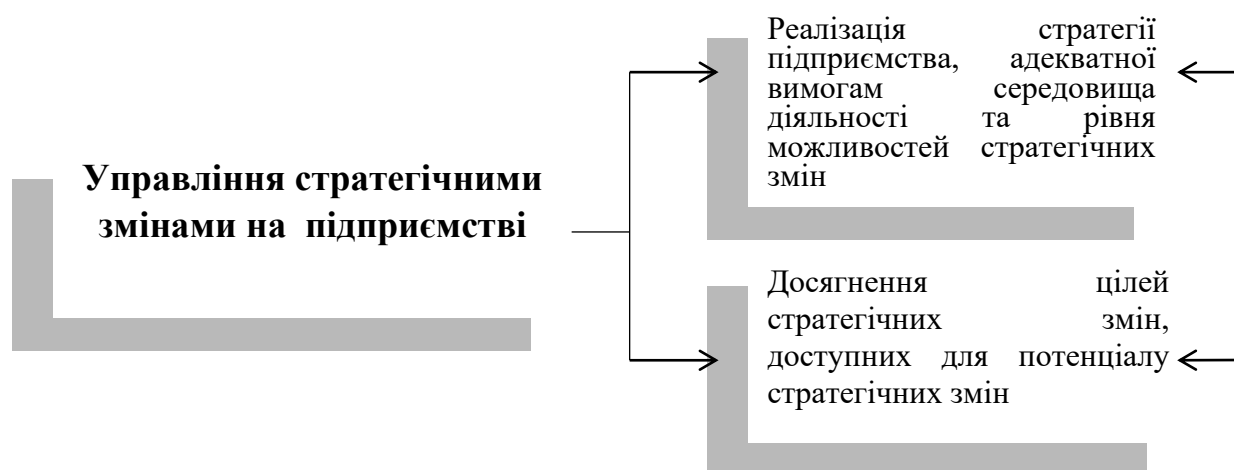


Рис. 4.3. Декомпозиція двоєдиної мети управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором

Слід відзначити, що управління стратегічними змінами має ряд специфічних рис, притаманних виключно даному процесу:

- наявність організаційної підсистеми, орієнтованої на підготовку, розробку, реалізацію та моніторинг процесів змін із його подальшим закріпленням. Така підсистема може бути як окремою ланкою організаційного дизайну, так і його еkleктичною складовою, утвореною для певних цілей (бюро, департамент, відділ тощо). При її створенні організаційний дизайн підприємства не змінюється кардинально, а інформаційні потоки, існуючі в його межах, опосередковуються та додатково фільтруються новою ланкою;

- наявність команди змін, відповідальної за весь цикл стратегічних змін. Необхідність формування команди змін на підприємстві наголошується рядом науковців [21; 39; 155; 339], проте, її характеристика та перелік функцій, що виконуються, не деталізуються, не є в пріоритеті у дослідників.

На нашу думку, під *командою стратегічних змін* слід розуміти сукупність осіб, задіяних у процесах підготовки, розробки, реалізації, контролю та закріплення змін. Команда змін не є стабільним організаційним утворенням, вона є динамічною структурою, учасники якої змінюються в залежності від етапу стратегічних змін та результатів вимірювання їх перебігу.

Стосовно організаційної належності – учасники команди змін можуть бути залучені зі сторони стосовно організації для виконання певного етапу стратегічних змін чи його координації (наприклад, спеціалісти ІТ сфери, коучі і т.д.) [442, с. 308-309]. Зовнішні стосовно організації учасники команди змін є по суті *агентами змін*.

У табл. 4.3 наведено відмінні характеристики стейкхолдерів (суб'єкти змін), команди змін та агентів змін (носії змін).

Таблиця 4.1.

Відмінні характеристики стейкхолдерів, команди та агентів стратегічних змін

Характеристика	Стейкхолдери	Команда змін	Агенти змін
Загальна характеристика	особи чи їх групи, які є причетними до діяльності підприємства, мають владу чи інтерес до нього та тією чи іншою мірою можуть впливати на зміни в діяльності підприємства	сукупність осіб, задіяних у процесах підготовки, розробки, реалізації, контролю та закріплення змін	зовнішні стосовно організації учасники команди змін, залучені зі сторони стосовно організації для виконання певного етапу стратегічних змін чи його координації
Причина існування	існування підприємства	стратегічні зміни	потреба у розробці і реалізації стратегічних змін
Організаційна належність стосовно підприємства	можуть бути як у його складі, так і за його межами	можуть бути як у його складі, так і за його межами	Не входять до складу організації
Спеціалізація	широка	широка, але в межах командних функцій	вужька
Головна функція етапу управління стратегічними змінами	контроль	організація, планування, мотивація	організація, планування
Використання примусу	ні	так	ні
Позиція відносно керівника змін	лінійне підпорядкування, може входити в групу стейкхолдерів	підкорення	підкорення
Звітування	відсутнє	обов'язкове	обов'язкове

Джерело: складено автором

Таким чином, головні відмінності стейкхолдерів (суб'єкти стратегічних змін), команди та агентів стратегічних змін (носії стратегічних змін) полягають у їх сутнісних характеристиках, організаційній належності, спеціалізації, головних функціях процесу управління стратегічними змінами, можливості використання примусу та порядку звітування за результати діяльності [342, с. 79-81];

- обов'язкове закріплення результатів стратегічних змін. Відповідно до підходу, запропонованого американським соціологом Куртом Левінім [182] у 1951 році, який містить трьохступеневий перехід процесу змін «розморожування» - «зміна» - «заморожування», управління стратегічними змінами обов'язково включає закріплення змін, як завершальний етап реалізації стратегічних змін. Через недостатню розвиненість механізмів управління стратегічними змінами на підприємствах даний етап замінюється або процесами контролю стратегічних змін, або процесами моніторингу досягнення цілей, що, у випадку значної залежності підприємства від ринкових умов господарювання та ринкової кон'юнктури спотворює досягнення цілей змін, або, що гірше – виводить стратегічні зміни на нескінченний цикл (рис. 4.4).

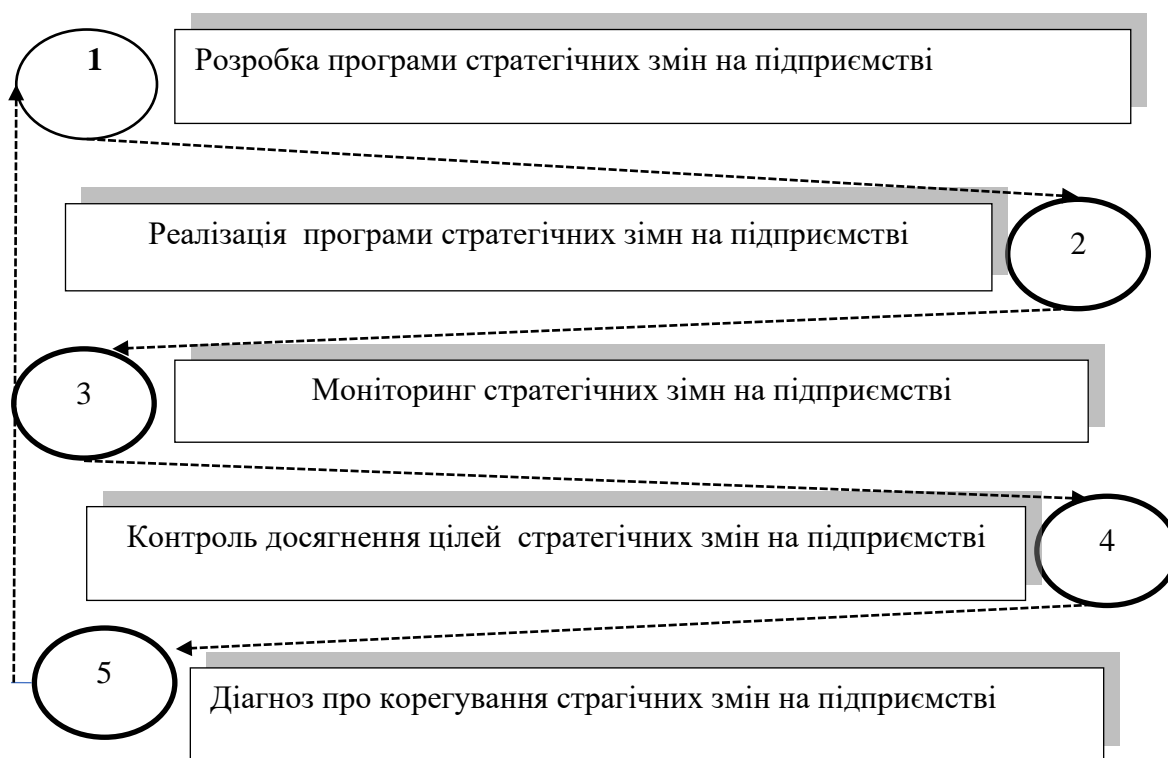


Рис. 4.4. Замкнений цикл реалізації стратегічних змін за умови відсутності процесів закріплення стратегічних змін

Джерело: складено автором

- пролонгований характер результатів реалізації стратегічних змін, що пов'язане із самою сутністю об'єкту управління, специфіка якого полягає у переважно якісних результатах управлінського впливу та довгостроковому характері стратегії підприємства і її складових.

Відмінність трактування системою управління стратегічними змінами та стратегічного менеджменту чинників зовнішнього середовища наведено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Відмінність трактування системою управління стратегічними змінами та стратегічного менеджменту чинників зовнішнього середовища

Група чинників	Стратегічний менеджмент	Управління стратегічними змінами
Законодавчі, політичні та правові фактори	Умови діяльності підприємства та стратегічних сегментів, легітимність управлінських рішень	Обмеження інструментів змін
Економічні фактори	Ефективність використання ресурсів та складових стратегічного потенціалу	Рівень фінансових можливостей провадження змін, ефективність реалізації потенціалу змін
Соціально-демографічні фактори	Рівень кадрового забезпечення підприємства	Культура реалізації змін, опір змінам
Конкуренція	Джерело ринкових загроз	Каталізатор змін, джерело зовнішнього опору змінам
Технологічні фактори	Рівень розвитку техніки та технологій у стратегічній зоні господарювання підприємства	Механістичне забезпечення реалізації змін, зміни технологій менеджменту підприємства та технологій систем його забезпечення
Міжнародні фактори	Джерело міжнародних можливостей і загроз	«Досвід» змін, обмежувачі отримання ефекту від змін з огляду на специфіку стратегічного ринку чи його сегменту

Джерело: складено автором

Наведена у таблиці інформація підтверджує специфічність розуміння системою управління стратегічних змін чинників зовнішнього середовища, які трактуються нею у якості зовнішніх драйверів змін, а не набору можливостей та загроз, як у випадку стратегічного менеджменту [443, с. 125-128].

Відмінність трактування системи управління стратегічними змінами та стратегічного менеджменту чинників внутрішнього середовища наведена у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Відмінність трактування системою управління стратегічними змінами та стратегічного менеджменту чинників внутрішнього середовища підприємства

Група чинників	Стратегічний менеджмент	Управління стратегічними змінами
Виробництво	Виробничі потужності, технологія виробництва, параметри готової продукції, рівень диверсифікації	Джерело потенціалу змін основних засобів, операційна система підприємства
Кадри	Джерело кадрового забезпечення виробництва, управлінське забезпечення діяльності	Джерело трудового потенціалу змін, креація опору змінам, носій корпоративної культури підприємства
Фінанси	Джерело фінансово-інвестиційних ресурсів підприємства, індикатор ефективності та прибутковості діяльності	Джерело фінансово-інвестиційного потенціалу змін та потенціалу змін оборотних активів
Інновації	Дослідницький потенціал, потенціал розвитку	Продуцент змін у локальних складових внутрішнього стратегічного потенціалу, джерело потенціалу змін нематеріальних активів
Маркетинг	Джерело ринкових переваг та конкурентоспроможності, рушійна сила просування товару на ринку	Джерело ринкових переваг та конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Дані таблиці свідчать, що управління стратегічними змінами на підприємстві чинники внутрішнього середовища розуміє як джерело стратегічних ресурсів та набуття потенціалу стратегічних змін в умовах ринку.

Блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах наведено на рис. 4.5. у вигляді комплексної схеми управління, тобто сукупності кореляційних процедур та прийомів, які застосовуються в контурі стратегічного управління з метою досягнення цілей стратегічних змін.

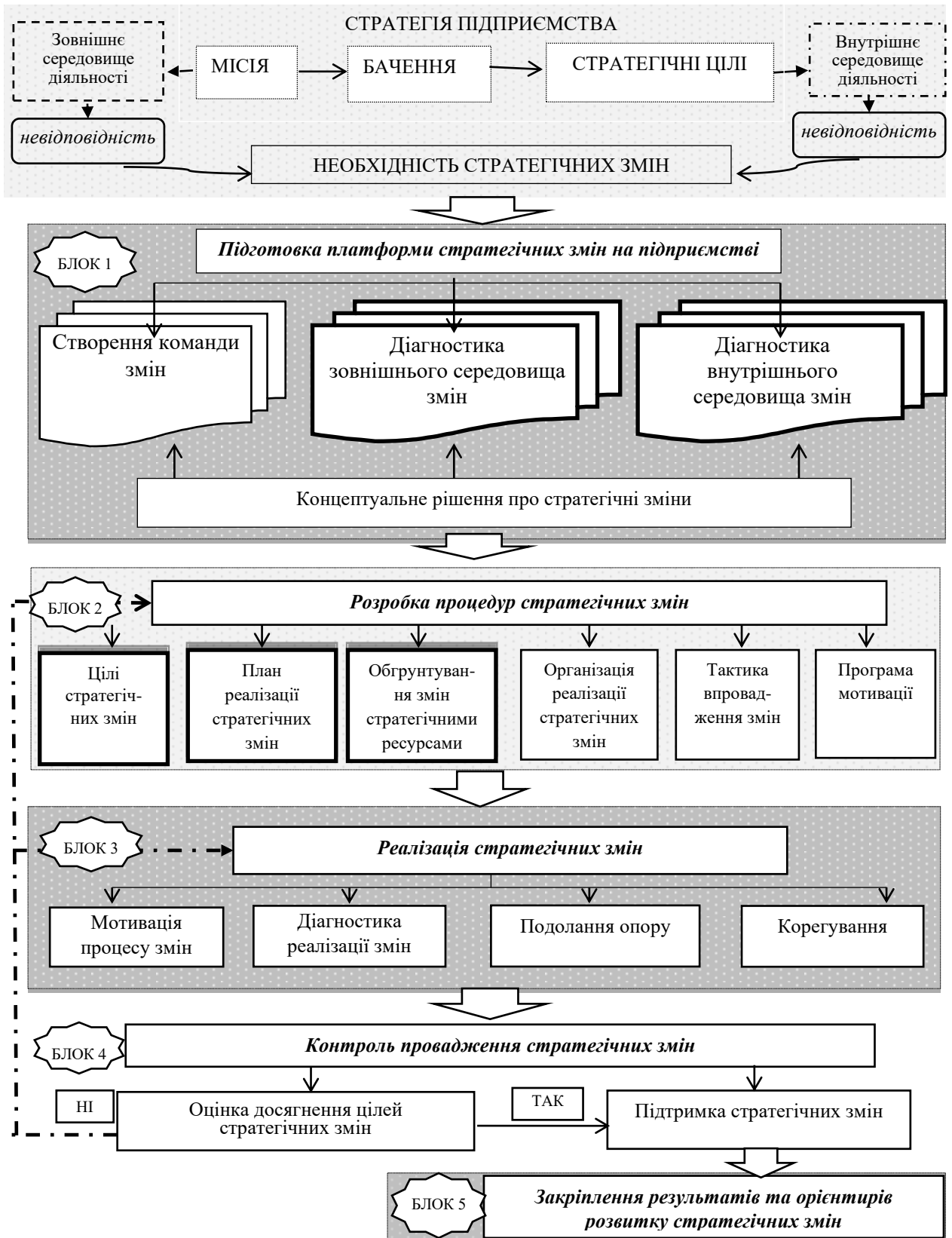


Рис. 4.5. Блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах

Джерело: складено автором на основі [19, 20, 29, 188]

Блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах представлений у вигляді інтегрованих у єдиний управлінський простір відносно самостійних управлінських етапів, та самостійних управлінських циклів. Проте, допустимим є скорочення кількості управлінських дій (за потреби чи за рішенням керівника підприємства та/чи керівника команди змін).

Мета реалізації наведеного алгоритму управління стратегічними змінами – не тільки досягнення поставлених системою менеджменту підприємства цілей стратегічних змін, але й збереження паттерних досягнень від їх реалізації у довгостроковій перспективі на ринку.

Блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах включає наступні управлінські етапи (блоки):

1-й: *усвідомлення чинної стратегії підприємства, її відповідності місії, баченню та стратегічним цілям в умовах безперервного тиску зовнішнього середовища та динамізму складових внутрішнього середовища, у синергійному прояву яких відбивається необхідність здійснення стратегічних змін.* Даний етап містить сукупність кореляційних процедур стратегічного менеджменту з моніторингу досягнення стратегічних цілей та їх інкримінації стратегічним умовам діяльності. На підприємствах із розвинутою системою стратегічного менеджменту даний етап є імplementованою складовою циклу стратегічного менеджменту.

На даному етапі система стратегічного менеджменту визначається із необхідністю та терміновістю провадження стратегічних змін.

2-й: *підготовка стратегічних змін на підприємстві.* На даному етапі відбувається безпосереднє створення команди стратегічних змін, визначення особи, відповідальної за їх розробку, реалізацію та ініціалізацію на підприємстві. Це може бути як окрема особа, що має достатню кваліфікацію та досвід в сфері управління стратегічними змінами, так і керівник підприємства. Команда змін формується з числа провідних фахівців функціональних

підрозділів підприємства. За потреби, на різних етапах управління залучаються сторонні виконавці – зовнішні агенти змін.

Головна мета даного етапу (блоку) – вибір напрямків стратегічних змін та окреслення їх цілей відповідно до превалювання типу драйверів змін та стратегічної ситуації на підприємстві (рис. 4.6).

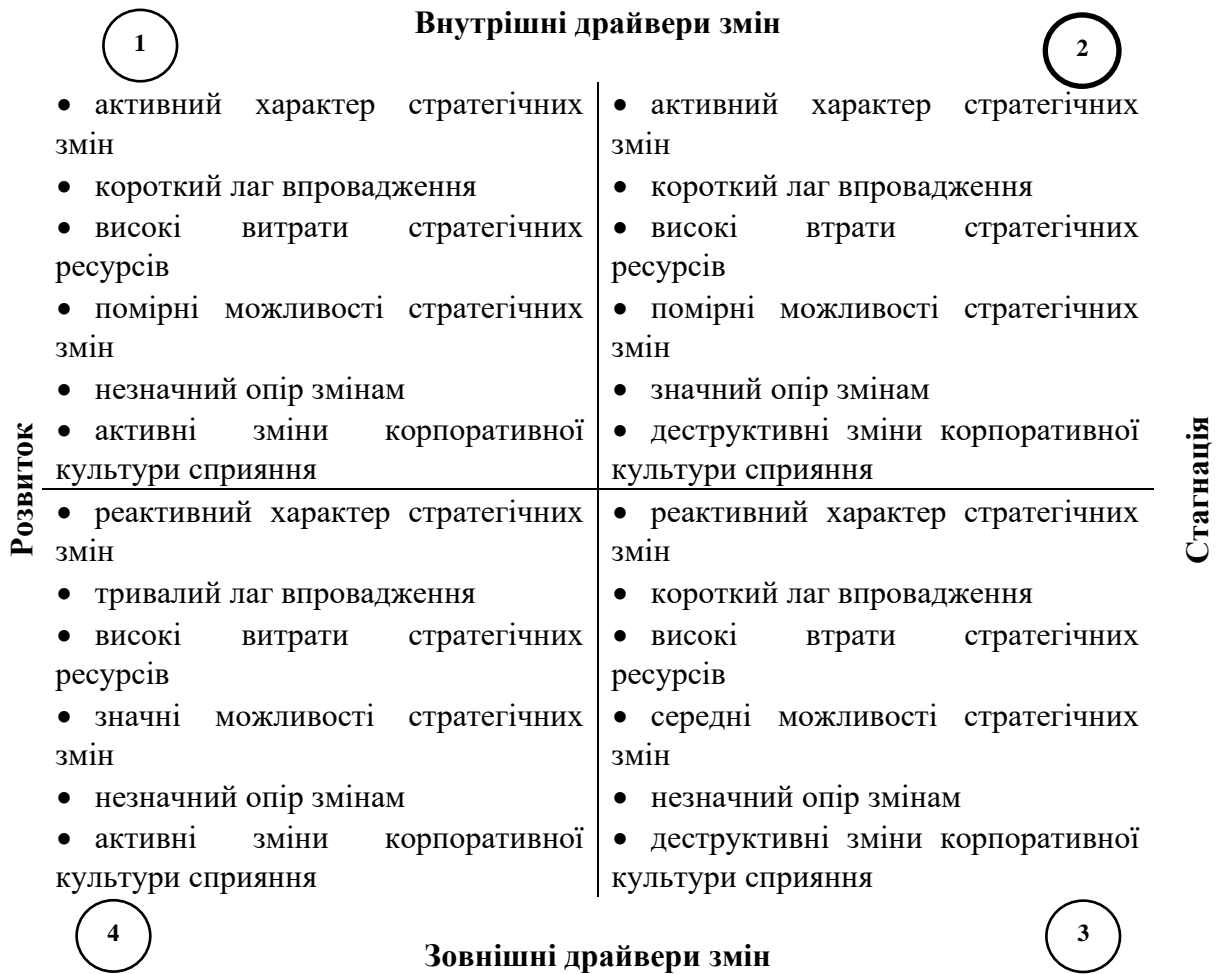


Рис. 4.6. Квадранти стратегічних змін на підприємстві відповідно до превалювання типу драйверів стратегічних змін та стратегічної ситуації на підприємстві

Джерело: складено автором

На рисунку *перший квадрант* характеризує стратегічні зміни на підприємстві, викликані наявністю ситуацій стратегічного розвитку підприємства та наявністю впливу внутрішніх драйверів змін. Він

характеризується активними стратегічними змінами, коротким лагом змін, мобілізацією наявних стратегічних ресурсів підприємства в умовах достатнього потенціалу стратегічних змін та помірних можливостей стратегічних змін в умовах конкурентного ринку, незначним контрольованим опором змінам та сформованою корпоративною культурою сприяння змінам.

Другий квадрант характеризує стратегічні зміни на підприємстві, викликані наявністю ситуації стагнації підприємства внаслідок впливу внутрішніх драйверів змін. Він характеризується активними стратегічними змінами, коротким лагом змін, високими втратами наявних стратегічних ресурсів підприємства в умовах недостатнього потенціалу стратегічних змін та помірних можливостей стратегічних змін в умовах конкурентного ринку, значним опором змінам та деструктивними тенденціями зміни корпоративної культури сприяння змінам.

Третій квадрант характеризує стратегічні зміни на підприємстві, викликані наявністю ситуації стагнації підприємства внаслідок впливу зовнішніх драйверів змін. Він характеризується реактивним характером стратегічних змін, коротким лагом змін, високими втратами наявних стратегічних ресурсів підприємства в умовах недостатнього потенціалу стратегічних змін та помірних можливостей стратегічних змін в умовах конкурентного ринку, незначним опором змінам при наявності деструктивних тенденцій зміни корпоративної культури сприяння змінам.

Четвертий квадрант характеризує стратегічні зміни на підприємстві, викликані наявністю ситуації розвитку підприємства внаслідок впливу зовнішніх драйверів змін. Він характеризується реактивним характером стратегічних змін, тривалим лагом змін, високими витратами наявних стратегічних ресурсів підприємства в умовах достатнього потенціалу стратегічних змін та значних можливостей стратегічних змін в умовах конкурентного ринку, незначним опором змінам при наявності позитивних тенденцій зміни корпоративної культури сприяння змінам [440, с. 142-143].

3-й: *розробка стратегічних змін на підприємстві*. Даний етап управління стратегічними змінами можна представити у вигляді реалізації комплексу підсистем управління розробкою стратегічних змін на підприємстві (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Комплекс підсистем управління розробкою стратегічних змін на підприємстві

Джерело: складено автором

Підсистема стратегічного аудиту має на меті формування пулу інформації щодо рівня можливостей стратегічних змін підприємства та стану стратегічних ресурсів і потенціалу стратегічних змін, їх достатності для забезпечення стратегічних змін та реалізації в певних умовах ринку та

середовища діяльності. Також дана підсистема відповідає за визначення рівня опору змінам (внутрішнього та зовнішнього) та аналіз корпоративної культури по відношенню до змін. Досягнення мети забезпечується через систему внутрішнього та зовнішнього стратегічного аудитів.

Підсистема стратегічного цілепокладання відповідає за формування та формулювання цілей стратегічних змін, їх відображення у ключових документах та забезпечення їх когерентності із загальними стратегічними і тактичними цілями підприємства. Ефективне цілепокладання є запорукою вдалої реалізації стратегічних змін. При цьому повинні виконуватися наступні умови постановки цілей (4.1):

$$\begin{cases} Ц_{сз} \leq Ц_{сп} \\ Р_{сз} = Ц_{сз}' \end{cases} \quad (4.1)$$

а значить повинна виконуватися умова:

$$Р_{сз} = Ц_{сз} \leq Ц_{сп} \quad (4.2)$$

де $Р_{сз}$ – результат досягнення стратегічних змін на підприємстві;

$Ц_{сз}$ - цілі стратегічних змін на підприємстві;

$Ц_{сп}$ – цілі реалізації стратегії підприємства.

Підсистема стратегічної мотивації забезпечує управління стратегічною поведінкою та компетенціями персоналу на всіх стадіях стратегічних змін, реалізацію механізмів мотивації змін, подолання опору та генерування стратегічних змін.

Підсистема стратегічної організації включає: адаптацію організаційної структури та організаційного дизайну до стратегічних змін, розробку та структурування плану стратегічних змін, ініціалізацію корпоративної культури сприяння змінам на підприємстві.

Адаптація організаційної структури та організаційного дизайну до стратегічних змін включає інтегрування команди стратегічних змін до її складу, справедливий та оптимальний розподіл праці в ході розробки та реалізації стратегічних змін, введення у функціональні обов'язки спеціалістів функцій реалізації змін при дотриманні субординації та ієрархічності як ключових функцій реформування організаційних структур та організаційного дизайну.

4-й: *реалізація стратегічних змін на підприємстві*. Даний етап управління стратегічними змінами включає:

- мотивацію персоналу, задіяного в процесі стратегічних змін. Слід відзначити, що даний вид мотиваційного впливу на персонал (суб'єктів, учасників процесу стратегічних змін) носить підтримуючий та попереджувальний характер. Його мета – підтримка «режиму» змін, зацікавленості у результатах змін чи їх удосконаленні.

Мотиваційний вплив на персонал в процесі реалізації стратегічних змін повинен бути спрямований на: 1) збереження зацікавленості як у процесі провадження стратегічних змін, так і у його результатах; 2) підтримку розвитку персоналу та набуття ключових компетенцій (індивідуальних – окремого учасника команди змін; командних – всієї команди змін); 3) скорочення лагу змін або попередження загроз його зростання через дію «людського чиннику»; 4) стимулювання ініціативності, підтримку корпоративного духу; 5) формування у робітників балансу між витратами праці та винагородою за працю, що дозволить усунути опір змінам на даному етапі їх реалізації.

- проміжну діагностику реалізації цілей стратегічних змін, перебігу змін, їх ресурсного забезпечення та пошук шляхів усунення відхилень. Проміжна діагностика реалізації стратегічних змін на підприємстві є:

- різновидом контрольних функцій системи управління стратегічними змінами;

- інструментом визначення напрямків коригування програми стратегічних змін для запобігання можливих відхилень результатів змін через відхилення у параметрах підсистем розробки стратегічних змін та їх реалізації;

- джерелом інформації для керівника команди стратегічних змін щодо перебігу процесів їх реалізації та виконання ключових індикаторів результативності;

- підставою, базисом корегування процесу реалізації стратегічних змін на підприємстві (у разі виявлення значних відхилень).

Зазначена складова етапу реалізації стратегічних змін повинна містити наступні блоки показників: 1) абсолютні показники, які характеризують реалізацію змін; 2) відносні показники, які характеризують реалізацію змін; 3) показники інтенсивності та динаміки стратегічних змін; 4) ключові індикативні показники, які дозволяють встановити результативність стратегічних змін на різних стадіях їх реалізації; 5) динамічні показники (характеристики) стратегічних змін.

5-й: *контроль стратегічних змін на підприємстві* передбачає моніторинг досягнення стратегічних цілей змін та їх відповідності загальним стратегічним цілям підприємства.

Контроль стратегічних змін – це функція команди змін, метою якої є спостереження та оцінювання процесу перебігу стратегічних змін через встановлення зворотного зв'язку із суб'єктами та об'єктами стратегічних змін, а також із зовнішнім середовищем підприємства. Основні завдання даного етапу (блоку):

- оцінка досягнення цілей стратегічних змін, а також їх відповідності цілям стратегії підприємства;

- вчасна ідентифікація відхилень результатів стратегічних змін від їх бажаного стану, виявлення причин їх виникнення;

- оцінка ризиків, виникнення яких пов'язане із невідповідністю результатів стратегічних змін та їх цільового фокусу, обґрунтування заходів з їх мінімізації;

- розробка напрямків підтримки стратегічних змін на підприємстві (у випадку їх відповідності поставленим цілям).

Реалізація стратегічних змін на підприємстві вважається задовільною якщо виконуються вимоги (4.2).

У випадку виявлення відхилень можливі такі варіанти постановки «діагнозу» реалізації стратегічних змін:

$$P_{cz} \neq C_{cz} \geq C_{sp}, \quad (4.3)$$

цілі стратегічних змін не досягнуто, реалізація стратегічних змін неефективна.

$$P_{cz} \neq C_{cz} \neq C_{sp}, \quad (4.4)$$

цілі стратегічних змін не досягнуто, процес стратегічних змін не відповідає вимогам чинної стратегії підприємства. Такий «діагноз» встановлюється у двох випадках:

- у випадку неефективного цілепокладання та/або розробки плану реалізації стратегічних змін на етапі розробки стратегічних змін;
- випадку неефективної проміжної діагностики реалізації цілей стратегічних змін.

Обидва варіанти відхилень досягнення цілей стратегічних змін (4.4) та (4.5) є незадовільними, потребують коректив у попередніх етапах (блоках) управлінського циклу та пов'язані із значними втратами часу та ресурсів для реалізації стратегічних змін, тобто, із настанням ризиків реалізації стратегічних змін.

Система ризиків реалізації стратегічних змін, визначена на основі аналізу масиву теоретичних та емпіричних даних [63; 88; 106], узагальнених через призму авторського бачення, наведена на рис. 4.8.

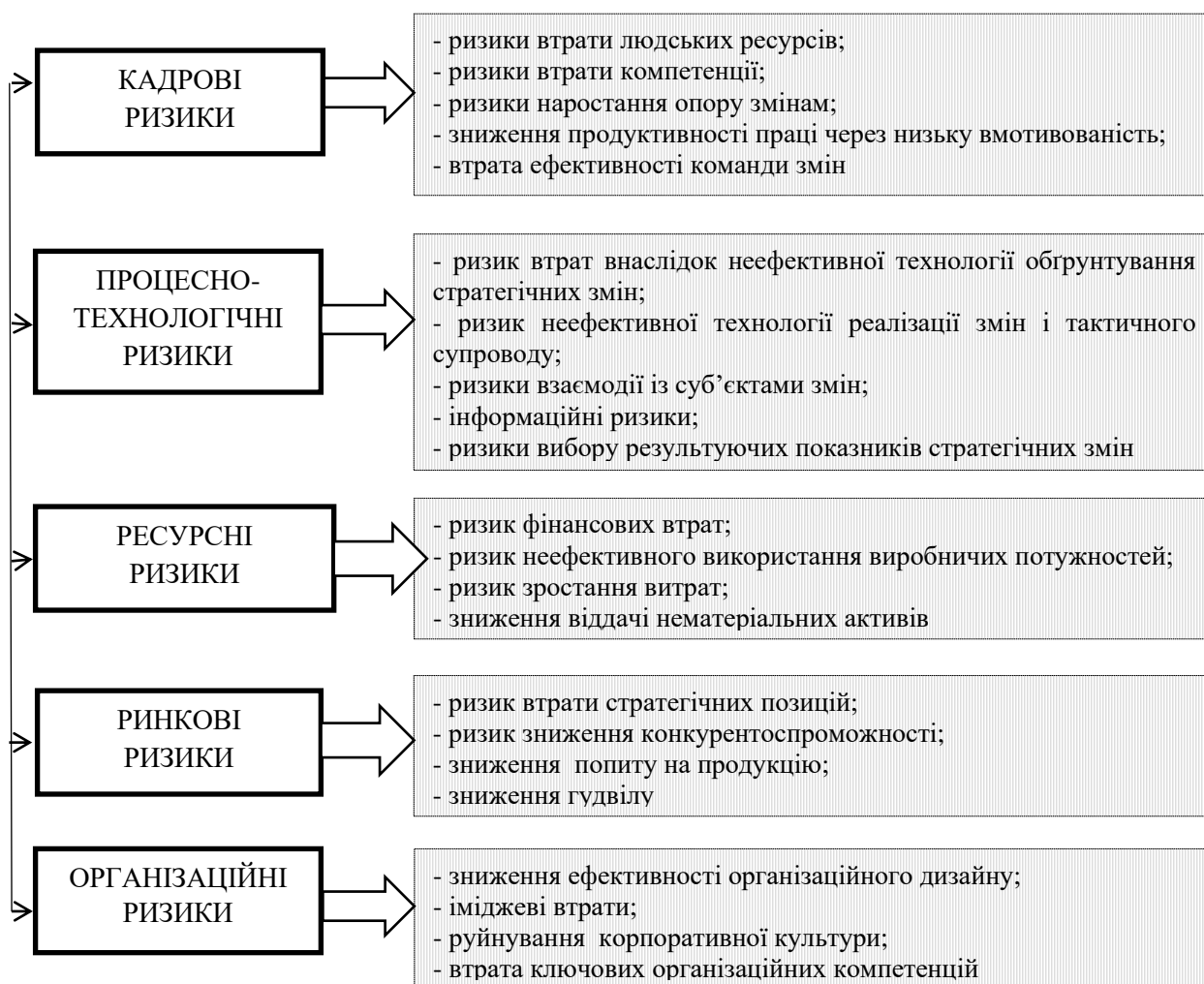


Рис. 4.8. Система ризиків реалізації стратегічних змін на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [407; 408; 409]

Наведена система ризиків реалізації стратегічних змін на підприємстві потребує врахування їх специфічних характеристик:

- ризики стратегічних змін є унікальними для кожного підприємства та для кожної ситуації стратегічних змін на підприємстві. Різні стратегічні зміни, навіть якщо їх часовий перебіг збігається, мають окремий, притаманний лише їм, набір ризиків;

- оскільки реалізація стратегічних змін відбувається в умовах динамізму чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, ризик стратегічних змін ніколи не дорівнює нулю;

- ризики стратегічних змін є еkleктичним поєднанням конкретної стратегічної програми змін та ризиків функціонування конкретного підприємства;

- ризики стратегічних змін пов'язані завжди із наявністю ситуації обмеженості інформації щодо їх змісту, перебігу та порядку реалізації;

- рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних факторів, але й від суб'єктивних, таких як корпоративна культура та причини опору змінам;

- оцінка ризиків стратегічних змін завжди відбувається працівниками підприємства або командою змін, що призводить до її суб'єктивності оцінок та іманентності даного виду ризиків для управління [440, с. 145].

Повне усунення ризиків стратегічних змін неможливе, але, при здійсненні контрольних операцій, у випадку невідповідності результатів стратегічним цілям змін, оцінка ризиків є обов'язковою умовою прийняття рішення про корегування програми стратегічних змін (як про вибір певного набору корегуючих заходів, так і про їх доцільність). Отже, однією з цілей контролю реалізації стратегічних змін на підприємстві є – виявлення та мінімізація ризиків.

У випадку, якщо результати реалізації стратегічних змін задовольняють цілям (вимога 4.2), відбувається перехід на останній етап (блок) управління стратегічними змінами – *закріплення стратегічних змін на підприємстві*. Сутність даного етапу (блоку) управління полягає у застосуванні ряду управлінських процедур, спрямованих на фіксацію на підприємстві та подальше нарощування результатів реалізації стратегічних змін.

Структурні елементи системи управлінського закріплення стратегічних змін на підприємстві наведено на рис. 4.9., з якого видно, що він містить наступні складові:

- 1) ініціалізація стратегічних змін на підприємстві (в першу чергу, у процеси та документацію);

- 2) декларування та поширення результатів стратегічних змін через контактні аудиторії підприємства та коло стейкхолдерів;

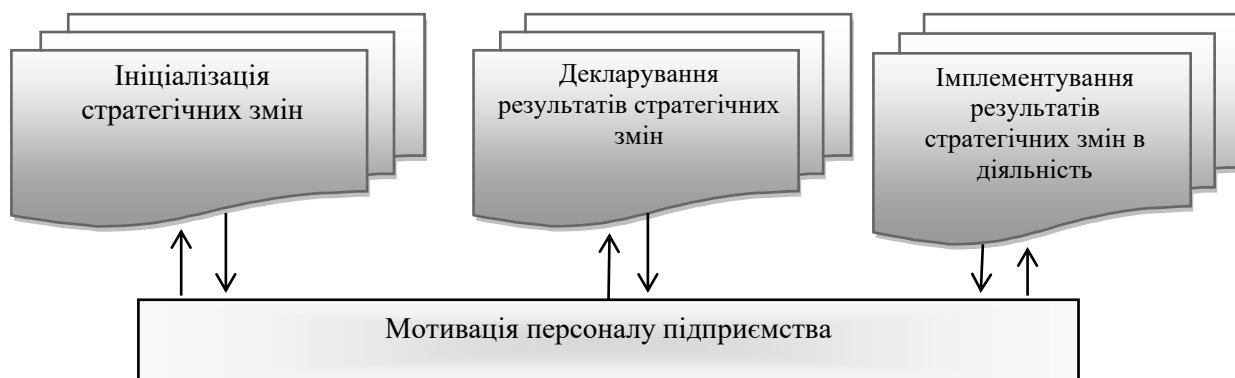


Рис. 4.9. Структурні елементи системи управлінського закріплення стратегічних змін на підприємстві

Джерело: складено автором

3) імплементування результатів реалізації стратегічних змін в діяльність підприємства;

4) мотивація участі персоналу [441, с. 208-214].

Ініціалізація стратегічних змін на підприємстві передбачає впровадження всіх етапів управління стратегічними змінами у єдиний процес стратегічного менеджменту, надання їм статусу «дій до виконання» в рамках функціональних стратегій підприємства та інших складових стратегічного набору.

Декларування результатів стратегічних змін передбачає оприлюднення проміжних результатів стратегічних змін та їх загального результату, закріплення їх у офіційних документах та інструкціях підприємства.

Імплементування результатів стратегічних змін передбачає використання їх у якості базових елементів для розробки і ухвалення стратегічних та господарських рішень на підприємстві.

Елемент мотивації персоналу є наскрізною управлінською дією, яка покликана забезпечити ефективний перебіг подальших програм стратегічних змін які будуть впроваджуватися на підприємстві та усунення (мінімізацію) опору таким змінам у подальшому.

4.2. Креація опору змінам та її обумовленість типом корпоративної культури підприємств

Важливою складовою управління стратегічними змінами на підприємстві виступає управління опором змінам та дослідження механізмів його креації, що визначається наскрізним характером його прояву на всіх етапах управлінського циклу (рис. 4.1).

Дослідження результатів наукових праць вчених щодо проблем вимірювання опору змінам дозволили виявити ряд невирішених проблем та дискусійних питань щодо підходів та інструментів оцінки опору змінам, проте, всі вчені одностайно наголошують на необхідності та важливості даного процесу. Так, Т.В. Матюк, О.О. Дяченко зазначають, що «необхідними передумовами для проведення змін є розробка етапів процесу управління опором персоналу в певній послідовності...» [6, с. 38], тобто, науковці наголошують на необхідності використання упорядкованих дій з управління опором. Колектив науковців у складі проф. І.О. Іртищевої та І.В. Крупіца, які розглядають інституціональні зміни, зазначають, що оцінювати ворожість до змін, а в цьому випадку опір будь-якого інституту, варто за допомогою коефіцієнта опору [127], але при цьому, методика його розрахунку у даній науковій праці не надається.

Науковець К.А. Пріб [130], який розглядає ефективний механізм подолання опору як складову управління змінами, зазначає, що при вимірі опору перш за все слід визначити ставлення персоналу до змін, у якому весь персонал умовно може бути поділений на традиціоналістів, реалістів та консерваторів. На наступному кроці має відбуватися виявлення причин опору. Наступним кроком є визначення форм та методів його прояву [130, с. 124-125]. Отже, даний автор пропонує ідентифікацію рівня опору через типи ставлення персоналу до змін, але методику такої ідентифікації не надає.

Колектив науковців у складі проф. І.О. Іртищевої та І.В. Крупіца, які розглядають інституціональні зміни, зазначають, «ми пропонуємо оцінювати

ворожість, а в цьому випадку опір будь-якого інституту за допомогою коефіцієнта опору, що має значення від нуля до одного залежно від сили опору ринку управлінським змінам. Зона в межах нуля є зоною мінімального (найменшого) опору, вона найбільш сприятлива для розвитку організації. Навпаки, зона поблизу одиниці є зоною максимального (найбільшого) опору, тобто вона найменш сприятлива для розвитку організації. Коефіцієнт опору має бути комплексним показником, що враховує можливості усіх значущих для організації взаємодій з інституціональною матрицею» [127]. Попри опис граничних значень коефіцієнту опору, його розрахунок авторами не надається. Також слід відмітити, що автори пропонують оцінку зовнішнього опору змінам, що у більшості наукових праць, присвячених висвітленню проблем опору, не виокремлюється та не здійснюється.

Вчений І. Семенець-Орлова, яка розглядає супротив освітнім змінам, підтримуючи постулати класичної теорії змін К. Левіна та алгоритм змін Дж. Коттера, в практичній площині управління супротивом змінам, вірогідність успішності організаційних змін пропонує розраховувати із врахуванням змінної супротиву [254, с. 71]. При цьому, автор, наводить формулу вірогідності успішності змін, але не пояснює методології розрахунку показника супротиву змінам. У іншій науковій праці, цей же науковець, в рамках використання синергетичного підходу в аналізі освітньої зміни, як об'єкта державного управління, розглядає опір змінам, чи «показник спротиву змінам (готовність самого суспільства до змін), що обраховується як кількість конфліктів, що виникли в процесі громадського обговорення зміни після початкової підготовчої фази, поділена на кількість їх учасників (масштаб конфлікту) за n-період часу (скорельований у відповідності до шкали значень від 1 (найменший супротив) до 10 (найбільший супротив)...» [255, с. 34]. На нашу думку, така методика розрахунку є прийнятною тільки за умови, що не виникає латентного, прихованого опору змінам, а це, у більшості випадків, неможливо.

Науковець Т.З. Гвініашвілі, обґрунтовуючи теорію трирівневого опору змінам, визначає, що модель функціонування системи опору організаційним змінам описується такими характеристиками, як вхід, стан і вихід. Входом у систему опору є імпульс, що спонукає керівництво підприємства до змін системи управління. Стан системи характеризується причинами виникнення опору. Вихід характеризується результатами її функціонування [258, с. 45]. Попри наявність тлумачення елементів моделі, наведеної функціональної залежності, показники (складові) моделі та методики їх визначення автором не розглядаються, що ускладнює практичний ареал застосування запропонованої моделі виміру опору змінам.

Колектив вчених Р.М. Лепа, О.О. Охтень, І.І. Сташкевич, розглядають проблеми мінімізації опору із «використанням елементів теорії стадної поведінки, зокрема, з урахуванням авторитету членів колективу в очах один одного, об'єктивної вигідності рішень для членів колективу та їх схильності до прийняття чужої думки» [261, с. 97-102]. Вчені пропонують шкалу для виміру опору «де 0 означає повну відсутність підтримки даного рішення і максимально активний опір його реалізації, а 1 – повну підтримку рішення і максимальне сприяння його реалізації» [261, с. 97]. Проте, теорія конформізму, покладена у основі даного підходу, є доволі дискусійною з точки зору його рівня впливу на різних етапах інформаційного обміну в ході впровадження змін, на різних робітників.

Науковці Ю.І. Ларіонов, Н.Б. Ларіонова, у своїй праці [263], присвяченій ефективним способам формування кількісних показників аналізу опору змінам, пропонують за допомогою використання теорії ігор, розраховувати коефіцієнти лояльності до змін та інформованості, поділяючи всіх працівників підприємства на прихильників, противників, пасивних прихильників та небезпечних елементів відповідно до їх участі у конфліктних ситуаціях щодо змін [263, с. 199-200]. Дискусійним питанням даного підходу є відсутність критеріїв для виявлення реального ставлення робітників до змін.

Схожий із попередньо розглянутим підходом, пропонує до використання науковець О.Ю. Малютенко, який поділяючи всіх працівників підприємства на прихильників, противників, пасивних прихильників та небезпечних елементів, чітко надає критерії (у балах) їх віднесення до тієї чи іншої групи та на їх основі розраховує коефіцієнт опору, ідентифікуючи його із ризиком. Також автор пропонує для визначення причин опору та його подальшого управління, розраховувати коефіцієнт лояльності співробітників до цілей організації та коефіцієнт розуміння співробітниками цілей організації [264, с. 356].

Науковець Н.І. Фединець, який досліджував аспекти визначення рівня опору, прийняттого для змін в організації, запропонував оцінювати рівень опору як середньозважене від десяти оціночних чинників (складових), що формують опір змінам. Ці чинники об'єднано у три групи: психолого-культурні, технологічні, управлінські. Кожен чинник, згідно підходу автора, оцінюється за шкалою [0; 1]. Отримане середнє значення визначає рівень опору: відсутній, низький, допустимий, критичний, високий [269, с. 386-388]. Як і будь-який метод, що передбачає експертне оцінювання, даний підхід до визначення опору змінам має значний рівень суб'єктивізму оцінки, до того ж, застосовувана автором шкала оцінювання складових рівня опору є дискусійною, оскільки не містить обґрунтування її градації.

Доктор економічних наук Є.Л. Гринь для оцінки рівня опору змінам пропонує застосовувати метод експертного опитування, згідно якого ідентифікується чотири типи реакції персоналу до можливих змін, які покладено в основу розрахунку рівня опору персоналу за допомогою визначення відносного показника. Автором зазначається, що «якщо значення показника більше 100%, то опір персоналу є високим, організаційні зміни можуть привести до дестабілізації стану підприємства та зниження його результативності; якщо значення показника менше 100%, то опір персоналу є низьким, організаційні зміни проводяться цілеспрямовано і успішно» [218].

Застосування такого підходу є доволі інформативним, але він не дозволяє виокремлювати вплив окремих причин опору змінам на його загальний рівень.

Узагальнивши існуючі підходи науковців до визначення рівня опору змінам можна визначити такі тенденції:

- беззаперечною є доцільність розрахунку рівня опору змінам на підприємстві за допомогою символного (числового) значення [254, 244, 258, 252, 263, 264, 269, 311];

- для визначення рівня опору має значення ідентифікація типів поведінки (ставлення) персоналу до змін [229, 220, 311, 337];

- вимірювання рівня опору передбачає наявність шкали оцінки сили прояву [127, 255, 261, 269, 311];

- оцінка опору змінам, за поодинокими випадками [127], зводиться до вимірювання внутрішнього опору змінам.

Враховуючи всі існуючі напрацювання в царині оцінки рівня опору змінам, для її здійснення пропонується використовувати наступну послідовність управлінських дій (рис. 4.10).

З рис. 4.10. видно, що оцінка опору змінам пропонується у вигляді лінійної послідовності дій системи менеджменту підприємства (команди стратегічних змін), та включає:

- ініціалізацію стратегічних змін – ряд дій, що передують реалізації стратегічних змін на підприємстві. У випадку виконання оцінки опору змінам на етапі планування стратегічних змін чи проміжного етапу їх реалізації, дані дії передбачають розробку всієї програми змін та їх організаційно-економічного обґрунтування;

- визначення мети оцінки опору, формулювання її цілей та завдань – передбачає формування у команди змін чіткого уявлення про кінцевий та проміжний результат оцінки опору змінам та можливості його практичного використання.

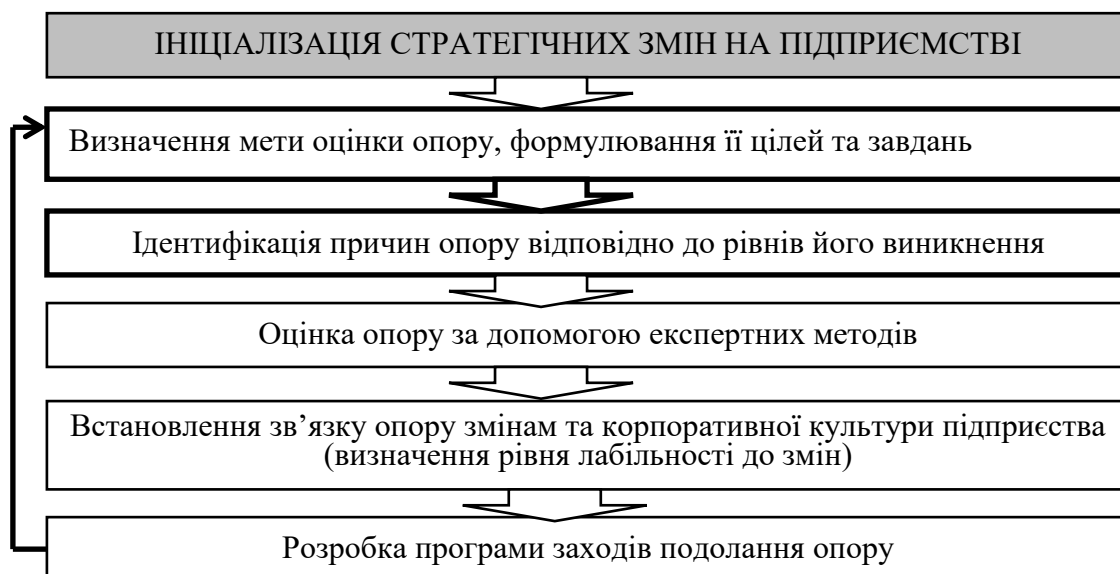


Рис. 4.10. Процес оцінки опору змінам як інтегрована складова управління стратегічними змінами

Джерело: складено автором

Метою оцінки опору пропонується вважати визначення можливого несприйняття змін з боку людського фактору, задіяного у їх реалізації чи у прямому або опосередкованому споживанні результатів їх дії. *Цілями оцінки опору* можуть вступати: встановлення причин опору на різних рівнях та у різних стейкхолдерів змін; ідентифікація носіїв опору; типізація опору; можливі наслідки від спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін і т.д. Перелік завдань оцінки опору визначається для кожного наступного етапу реалізації оцінки безпосередньо системою менеджменту змін;

- ідентифікація причин опору змінам здійснюється на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Визначення ринкових причин опору змінам відбувається в рамках реалізації зовнішнього контуру управління стратегічними змінами;

- оцінка опору за допомогою експертних методів – передбачає кількісне вимірювання опору змінам із застосуванням спеціального анкетного опитувальника;

- визначення рівня лабільності до змін та встановлення рівня обумовленості прояву опору змінам корпоративною культурою підприємства;
- розробка та реалізація заходів подолання опору змінам на підприємстві.

Оцінка опору стратегічним змінам має виконуватися із дотриманням загальних та специфічних *принципів* (рис. 4.11).

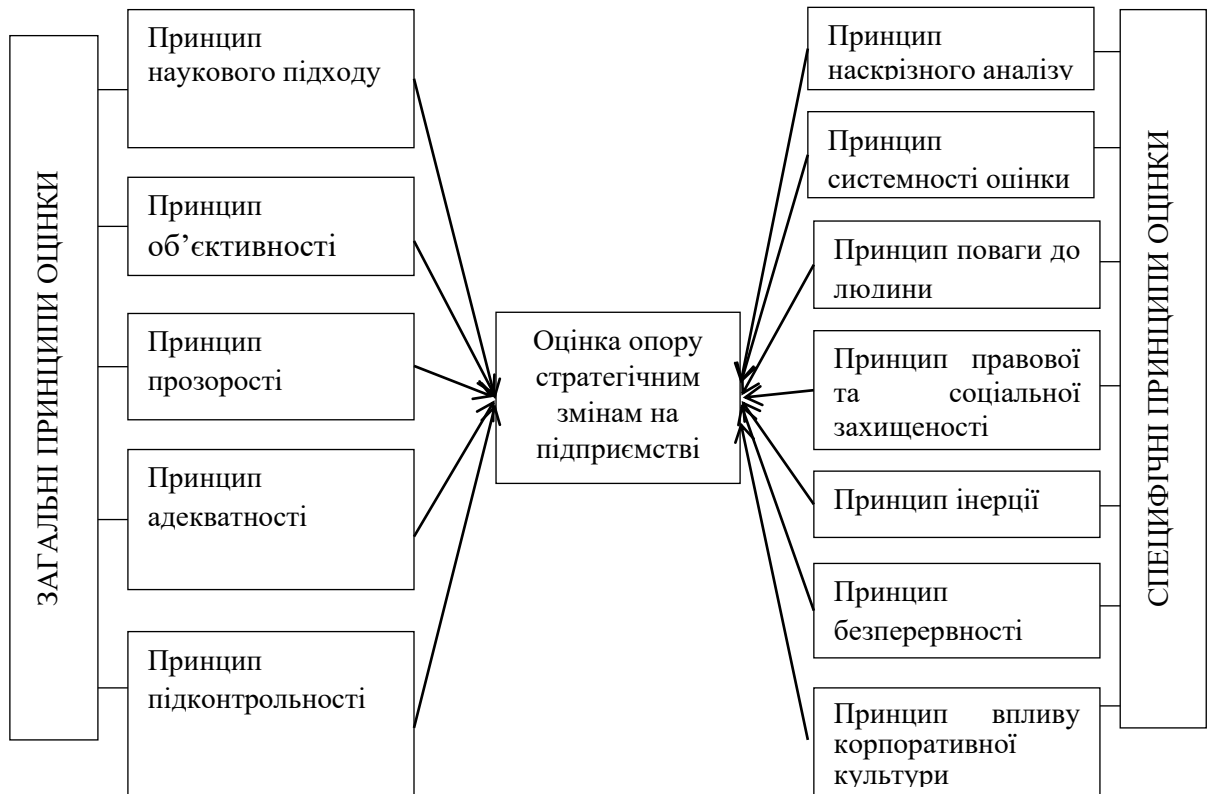


Рис. 4.11. Принципи оцінки опору стратегічним змінам на підприємстві

Джерело: складено автором

До загальних принципів відносять:

1. Принцип наукового підходу – передбачає застосування науково-обґрунтованих параметрів для оцінки опору та його вимірювання.
2. Принцип об'єктивності - використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для оцінки опору змінам у кожному конкретному випадку та на кожному рівні його виникнення;

3. Принцип прозорості – оцінка опору повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми її реалізації та доведення результатів оцінки до виконавців.

4. Принцип адекватності – оцінка опору має максимально враховувати умови діяльності підприємства та умови соціального функціонування робітників.

5. Принцип підконтрольності – оцінка опору повинна містити чіткі критерії щодо її реалізації.

До специфічних методів оцінки опору змінам відносять:

1. Принцип наскрізного аналізу опору – в оцінці опору не може бути категорій персоналу чи функціональних напрямків діяльності у яких опір змінам не має бути вимірним – опір має вимірюватися у всіх стратегічних векторах діяльності (зовнішніх та внутрішніх) із забезпеченням їх рівноправності при оцінюванні.

2. Принцип системності оцінки опору персоналу базується на його сприйнятті як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників та спрямована на формування стійкого відношення до змін та базових форм поведінки щодо реалізації змін.

3. Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва та команди змін, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації.

4. Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права в ході оцінки опору та визначення напрямків його подолання.

5. Принцип інерції (або запізнювання) - полягає в тому, що опір змінам починається через деякий час після початку впливів змін та їх прояву у зовнішньому чи внутрішньому середовищі і продовжується якийсь час після їх закінчення.

6. Принцип безперервності полягає в тому, що процес опору є безупинним, змінюються лише причини опору та коло осіб, які його проявляють (є його носіями), а тому оцінка опору повинна бути теж безперервною.

7. Принцип впливу корпоративної культури – опір змінам залежить від корпоративної культури та його прояв обумовлюється її рівнем розвитку та типом.

Для ідентифікації рівня опору змінам пропонується використовувати методику, яка базується на основі дослідження ступеня його прояву на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному. Така оцінка дозволить врахувати як психологічні причини опору змінам, так і поведінкові та управлінські. В межах кожного рівня опору передбачається оцінка чотирьох ключових характеристик його виникнення та їх прояву.

В межах кожної характеристики встановлено ряд часткових станів, які оцінюються респондентами за 10-бальною шкалою, а загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових станів. Оцінка визначається за шкалою, яка будується за принципом: 0 – повна відсутність; 1-2 – незначна наявність; 3-4 – часткова наявність; 5 – наявність на середньому рівні; 6-7 – стан є вираженим; 8-9- прояв в більшості випадків; 10 – є наявним в повній мірі.

Індивідуальний рівень опору оцінюється у контексті виявлення психологічних та суб'єктивних причин виникнення опору. Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 4.4): особиста безпека та стабільність (приймається як характеристика осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності); обсяг робіт та їх приріст, пов'язаний із впровадженням змін; компетентності робітника щодо завдань провадження змін та необхідність їх підвищення; попередній досвід робітника щодо участі у змінах.

Груповий рівень опору оцінюється з позиції можливості акумулювання формальними та неформальними групами робітників опору, породженого

суб'єктивною схильністю членів колективу до впливу чужої думки - конформізму (конформізм - від лат. *conformis* – подібний, схожий).

Таблиця 4.4

Опис часткових характеристик (станів) індивідуального опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	Міра зміни особистої безпеки та стабільності осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності	Анкетування персоналу
2.	Приріст обсягів робіт та повноважень, пов'язаний із впровадженням змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR-менеджерів
3.	Рівень браку компетентності робітника щодо завдань провадження змін	Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів та лінійного менеджменту підрозділів
4.	Попередній досвід робітника щодо участі у змінах	Анкетування персоналу

Джерело: складено автором із використанням [307]

Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 4.5): ефективність комунікацій групи у процесі реалізації змін; позиції лідера групи (формального та неформального) щодо змін та їх провадження; наслідки змін для групи; конфлікти та аутсайдерські впливи, пов'язані із реалізацією змін.

Таблиця 4.5

Опис часткових характеристик (станів) групового опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	Міра ефективності комунікацій групи у процесі реалізації стратегічних змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації
2.	Міра прийнятності позиції лідера групи (формального та неформального) щодо стратегічних змін та їх провадження	Анкетування персоналу
3.	Наявність негативних наслідків стратегічних змін для групи	Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів та керівників функціональних підрозділів
4.	Конфлікти та аутсайдерські впливи, пов'язані із реалізацією стратегічних змін	Анкетування персоналу

Джерело: складено автором із використанням [307]

Системний рівень опору змінам оцінюється з позицій можливостей його виникнення в результаті дії чинників загально організаційного характеру,

серед яких (табл. 4.6): організаційна структура та її динаміка в процесі змін; позиції влади та лідера змін; кількість одночасних змін та час на їх впровадження; мотивація до змін.

Таблиця 4.6

Опис часткових характеристик (станів) системного опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	Міра відповідності організаційної структури процесам стратегічних змін	Контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації керівників функціональних підрозділів
2.	Міра прийнятності колективом позиції влади та лідера стратегічних змін	Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації голови профспілкової організації
3.	Міра достатності часу на впровадження стратегічних змін	Анкетування персоналу
4.	Оцінка мотивації (матеріальної та нематеріальної) до впровадження стратегічних змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR-менеджерів

Джерело: складено автором із використанням [307]

Узагальнення рівня опору до змін здійснено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Характеристики оцінок опору змінам

Характеристика	Оцінка						
	0	1-2	3-4	5	6-7	8-9	10
1. Характеристика індивідуального опору змінам (ІО)							
2. Характеристика групового опору змінам (ГО)							
3. Характеристика системного опору змінам (СО)							

Джерело: складено автором на основі [307]

На підставі даних табл. 4.7 загальний рівень опору змінам (OZ_i) для i -го підприємства визначається як середньозважена від часткових характеристик (станів) опору різних рівнів:

$$OZ_i = \frac{1}{n} \times (IO_i + GO_i + CO_i) \quad (4.5)$$

де n – кількість часткових характеристик.

Для цілей управління змінами пропонується до застосування наступна шкала оцінки опору змінам (OZ_i):

$0 < OZ_i \leq 2,99$ – опір змінам є низьким, зміни варто впроваджувати;

$3,0 < OZ_i \leq 4,99$ – опір змінам є прийнятним;

$5 < OZ_i \leq 7,99$ – опір змінам виражений;

$8 < OZ_i \leq 10$ – опір змінам значний, програму змін варто переглянути.

Розрахункові значення рівня опору змінам на гірничо - збагачувальних підприємствах за 2018 рік узагальнено у додатку Т таблиці Т.1 та у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Розрахункові значення загального рівня опору змінам на гірничо - збагачувальних підприємствах за 2018 рік

Характеристика	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
1. Характеристика індивідуального опору змінам (ІО)	5,98	5,72	5,23	3,43	5,31
2. Характеристика групового опору змінам (ГО)	2,06	3,88	3,68	2,20	5,02
3. Характеристика системного опору змінам (СО)	4,64	3,54	4,46	4,88	6,02
Загальний розрахунковий рівень опору змінам на підприємстві (ОЗ)	4,23	4,38	4,46	3,50	5,45
Рейтинг	2	3	4	1	5

Джерело: складено автором

З табл. 4.8 видно, що опір змінам на гірничо - збагачувальних підприємствах у 2018 році зафіксовано у інтервалі $[4; 5,5]$, тобто, опір є прийнятним на всіх досліджуваних підприємствах окрім ПрАТ «ПолтГЗК», де у аналізованому році опір є вираженим (виконується умова $5 < OZ_i \leq 7,99$). За походженням, у 80% випадків (чотири підприємства із 5-ти досліджуваних) переважає індивідуальний опір, у 40% випадків (два підприємства із 5-ти досліджуваних) переважає системний опір. У періоді що аналізується превалювання групового опору змінам не відбувалося, що пов'язане, на нашу думку, перш за все, із специфікою операційної діяльності гірничо - збагачувальних підприємств [270].

Рейтингові значення рівня опору змінам на досліджуваних підприємствах узагальнено на рис. 4.12, де 1- найменший показник, 5- значення підприємства із максимальним рівнем опору.

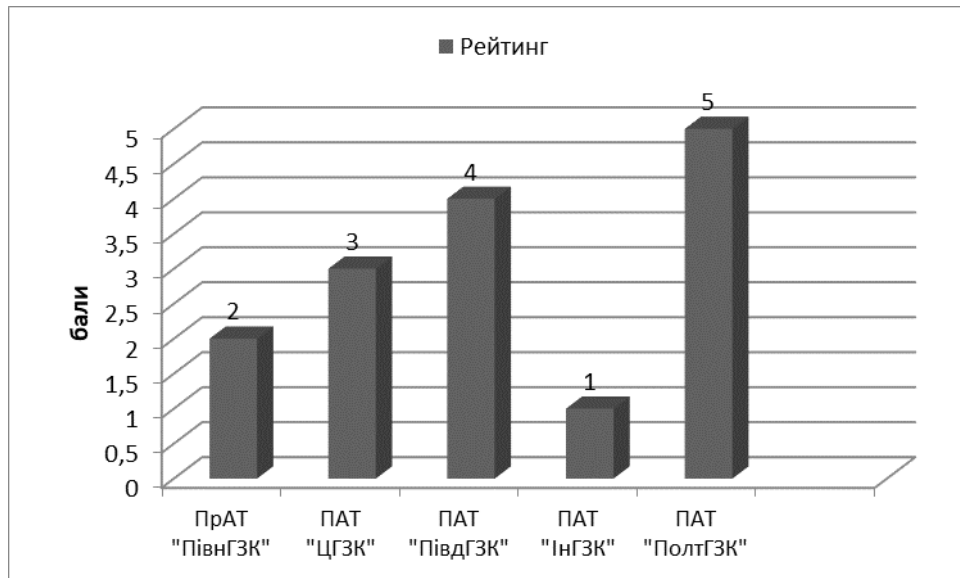


Рис. 4.12. Рейтингові значення рівня опору змінам на ГЗК гірничорудної підгалузі України за 2018 рік

Джерело: складено автором

Отримані оцінки опору змінам є важливим підґрунтям для ідентифікації типу корпоративної культури підприємства (обґрунтовано на рис. 4.10).

Сучасні науковці [292; 293, с. 347; 300, с. 39; 303, с. 1027; 306, с. 70], які займаються дослідженням корпоративної культури, наголошують, що змістовний аспект корпоративної культури прослідковується через її рівні.

Перший рівень – видимий, базисний, отримав назву «артефакти культури». Він формує основу моделей поведінки людського фактору в колективі, його відношення до реалізації виробничих процесів. На цьому рівні відображаються правила поведінки персоналу, манера вдягатися, символи та організаційні церемонії, особливості розташування офісів, тобто все те, що дозволяє спостерігати за поведінкою як менеджерів так і виконавців.

Другий рівень – невидимий, змістовний, який характеризує результат роботи людського фактору з урахуванням здобутків першого рівня та

відображає їхні цінності, що культивуються у процесі роботи. Причому, виявляється, є певна частка цінностей, які закладені у півсвідомості носіїв людського фактору, хоча їх не помічають, але вони керують поведінкою людського фактору у процесі формування та реалізації управлінських рішень.

Третій рівень – невидимий, глибинний. На цьому рівні відбувається прояв особистісних психологічних цінностей, які були сформовані і закладені раніше: мислення, почуття та волю. Однак саме ці цінності, спрямовують носіїв людського фактору на досягнення об'єктивного блага відповідно до трьох сфер духовності – пізнання, мистецтво, мораль [300, с. 39-40].

Узагальнення рівнів прояву корпоративної культури, та врахування природи опору змінам, автором сформовано модель ставлення суб'єктів змін до змін та управління змінами на різних рівнях корпоративної культури. Визначено, що ставлення до змін формується на третьому, невидимому, глибинному рівні корпоративної культури, на якому визначається тип реакції на зміни: підтримка, нейтралітет чи опір змінам (узагальнено автором на рис. 4.13).

У випадку виникнення опору, його генерація від індивідуального до системного відбувається з третього до першого рівнів корпоративної культури. При цьому, реакція та прояв ставлення до стратегічних змін і управління стратегічними змінами на третьому та другому рівнях є прихованою, на першому рівні є явною, декларованою.

Форми прояву ставлення до стратегічних змін передбачають наступні варіації поведінки, які є результатом інтегративного впливу культуруотворюючих чинників в рамках трьох рівнів корпоративної культури:

1. Підтримка – на всіх трьох рівнях культури дана форма прояву ставлення до стратегічних змін передбачає діяльність робітників відповідно до програми змін, за умови ефективної мотивації та позитивного підкріплення інструментами розвитку корпоративної культури, даний стан є стабільним та забезпечує досягнення стратегічних змін.



Рис. 4.13. Відношення суб'єктів до стратегічних змін на різних рівнях корпоративної культури

Джерело: складено автором

2. Опір змінам, на відміну від попередньої форми ставлення до змін, має набагато більше типів прояву:

- заперечення - припускає відмову від факту необхідності змін. Є найбільш поширеною формою опору. Таке можливо, або коли люди в дійсності не бачать необхідності що-небудь міняти, або коли означені проблеми здаються їм надуманими, а зміна - нав'язаним. Виникає на третьому рівні корпоративної культури та має прояв на першому, атрибутивному рівні.

- індиферентність - виражається в байдужому ставленні до змін, в силу наявності проблем у взаєминах з колегами, керівниками, впливу неформальної групи і т.д. Переважають такі приховані форми емоційного опору як: феномен вивченої безпорадності (все одно не вийде); утворення фракцій і інтриги;

- демонстрація некомпетентності – проявляється в ситуаціях, коли працівники не можуть зробити навіть те, що в дійсності зробити цілком здатні; може бути і навмисною - як непрямий прояв серйозного протистояння зміні. Найбільш часто це відбувається через сильне занепокоєння про потенційні

негативні наслідки змін, що проводяться (таких як, наприклад, втрата власної значущості);

- уникнення - це приховані форми інструментального опору, які проявляються в створенні технічних збоїв, ускладненні збору інформації; посиленні на труднощі, критиці нововведень; в поглибленні, зокрема, у затягуванні часу;

- раціоналізація - це явна форма інструментального опору, яка виражається в апеляції до значної складності матеріалу і його нерозумінні; невиконанні завдання при вказівці причин невиконання;

- абсентеїзм - це явище частоті відсутності працівника на своєму місці. Найчастіше абсентеїзм визначають як загальну кількість втрачених робочих днів (годин) або як частоту випадків відсутності на роботі. При цьому людина відсутня на робочому місці, як правило, з неповажної причини (наприклад, через погане самопочуття, але без відвідування лікаря, за сімейними обставинами). Зазвичай організації несуть великі фінансові втрати через випадки абсентеїзму.

- обурення - це явна форма емоційного опору, виражена у вигляді саботажу, протестів; готовності групи підтримати критику; компрометація лідерів змін на особистих підставах;

- скептицизм - це обґрунтовано скептичне ставлення до необхідності змін або щодо здатності, як менеджерів, так і колег успішно їх провести. Зустрічається і в формі запиту підтвердження кваліфікації або мотивації ініціатора змін. Песимізм може представляти екстремальну форму вкоріненого скептицизму. Очевидно, колективний песимізм працівників формується у відповідь на тривалий конфлікт цілей, цінностей і норм, прийнятих у формальній і неформальній системах взаємодії організації.

- нетерпіння - проявляється в зростанні конфліктів, недотриманні термінів робіт, надмірно прискіпливого ставлення до деталей, появі страшних чуток і інших численних феномени. Все це призводить до блокування або розтягування в часі конструктивної активності [234, с.302-303].

Типологія прояву опору змінам на підприємстві тісно пов'язана із рівнями корпоративної культури (артефакти, цінності, базові уявлення), оскільки визначає природу виникнення такого опору та його демонстраційність на підприємстві (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Зв'язок типології прояву опору змінам та рівнів корпоративної культури

Рівень корпоративної культури	Тип прояву опору змінам								
	заперечення	індиферентність	уникнення	демонстрація некомпетентності	абсентеїзм	раціоналізація	обурення	скептицизм	нетерпіння
Перший рівень – видимий, базисний, отримав назву «артефакти культури»	+			+	+	+	+		
Другий рівень – невидимий, характеризує цінності		+	+					+	+
Третій рівень – невидимий, глибинний - базові уявлення	+						+		+

Джерело: складено автором

Дані табл. 4.9 демонструють складний характер виникнення типів опору, який має коріння переважно на другому (ціннісному) та третьому (рівні базових уявлень) рівнях корпоративної культури. Прояв опору на рівні артефактів є крайньою мірою прояву опору змінам.

Виникнення опору змінам є складним процесом, прояв якого можна дослідити, використовуючи концепцію корпоративної культури, запропоновану науковцем Л. Смірсіч, фахівцем у галузі організаційних змін, та розвинену В.Л. Гевко. Концепція організаційної культури, відповідно до підходу Л. Смірсіча, передбачає розгляд останньої відповідно трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації [319, с. 342]. Відповідно до першого підходу, корпоративна культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство.

Другий підхід полягає у розумінні корпоративної культури як системи правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників. Третій підхід характеризує корпоративну культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства [226, с. 11].

Генерація опору залежно від підходів до формування корпоративної культури наведена на рис. 4.14.



Рис. 4.14. Генерація опору змінам рівнями корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [226, 319]

Наведені на рис. 4.14 рівні опору та рівні корпоративної культури доводять взаємообумовленість даних процесів та ступеневий характер виникнення опору. Проте, індивідуальний, груповий та системний опір, як наслідки породження різних рівнів корпоративної культури не є взаємовиключними та не переходять один в одного у загальній креації опору змінам [333, с. 95-96].

Креація (творіння) опору змінам у системі корпоративної культури наведена на рис. 4.15 та являє собою процес виникнення опору змінам, обумовлений пануючим типом корпоративної культури підприємства.

З рис. 4.15 видно, що опір змінам залежить від типу корпоративної культури підприємства, але при цьому варто зазначити, що він існує у будь-якій організації, з будь-яким типом та рівнем розвитку корпоративної

культури та визначається сформованим в межах корпоративної культури (явної чи неявної) рівнем лабільності до змін.

Лабільність до змін (від лат. *labilis* — ковзаючий, несталий) - функціональна рухливість корпоративної культури, що характеризується найбільшою частотою, з якою опір може виникати у відповідь на зміни та заходи з його подолання. Саме тому можна визначити, що рівень опору змінам залежить від рівня розвитку корпоративної культури підприємства та дана залежність має вид:

$$L = \frac{\% \Delta \text{ опору змінам}}{\% \Delta \text{ корпоративної культури}} \quad (4.6)$$

якщо $L > 1$ – лабільна до змін корпоративна культура, за якої темпи змін опору є вищими за темпи змін рівня корпоративної культури, тобто, опір можна подолати без значних змін корпоративної культури;

$L = 1$ – корпоративна культура підприємства не впливає на рівень змін та опору, ситуація так званого *парабіозу корпоративної культури*;

$L < 1$ – нелабільна до змін корпоративна культура, тобто, опір змінам є стійким по відношенню до змін корпоративної культури [452, с. 115-116].

Для встановлення рівня опору змінам та його залежності від корпоративної культури підприємства доцільно ідентифікувати тип корпоративної культури в залежності від її ставлення до стратегічних змін. Проведене дослідження типів корпоративної культури виявило їх різноманіття, яке з одного боку, відображає багатогранність даної управлінської категорії, а з іншого – дозволяє констатувати унікальність корпоративної культури кожного окремого підприємства.



Рис. 4.15. Креація опору змінам в корпоративній культурі підприємства

По відношенню до управління змінами пропонується розрізнити два види корпоративної культури: *фідуціарну та нефідуціарну*, які визначені за ознакою ставлення персоналу до змін:

за фідуціарного типу корпоративної культури персонал має довіру до керівництва підприємства, яке, в свою чергу, доручає команді стратегічних змін їх провадження. Опір змінам є мінімальним, виникає, як правило на індивідуальному рівні та швидко анулюється шляхом впровадження заходів інформаційного та мотиваційного характеру. Таку культуру характеризує лабільність до змін на рівні $L > 1$.

за нефідуціарного типу корпоративної культури довіра до керівництва підприємства (чи команди стратегічних змін) щодо змін мінімальна/відсутня, опір змінам значний, носить груповий чи системний (загальний) характер. Таку культуру характеризує лабільність до змін на рівні $L < 1$.

В умовах фідуціарної культури підприємства, ролі людського фактору в управлінні змінами можуть бути описані лінійними процесами (рис. 4.13), в умовах нефідуціарної культури - перемінними потоками управління стратегічними змінами, які опосередковуються опором всіх учасників процесу стратегічних змін (рис. 4.16).



Рис. 4.16. Лінійний потік управління стратегічними змінами в умовах підприємства з фідуціарною корпоративною культурою

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що наведена типізація фідуціарної та нефідуціарної корпоративної культури є ситуацією т.зв. полюсних варіацій корпоративної

культури змін, які у чистому вигляді не зустрічаються, або зустрічаються виключно у критичні чи пікові моменти діяльності підприємства.

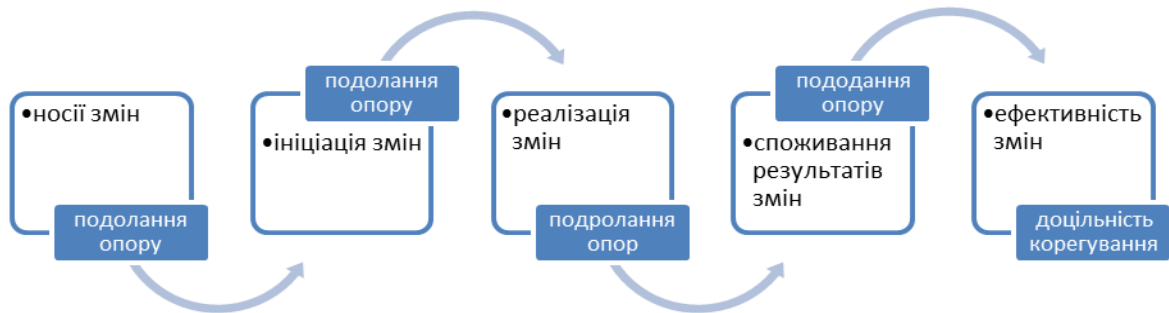


Рис. 4.17. Перемінний потік управління стратегічними змінами в умовах підприємства з нефідуціарною корпоративною культурою

Джерело: складено автором

Характеристика фідуціарної та нефідуціарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури із застосуванням інтегрального холістичного підходу наведена у табл. 4.10 [452, с. 116-117].

Таблиця 4.10

Характеристика фідуціарної та нефідуціарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури підприємства

Характеристика типу культури	Фідуціарний тип корпоративної культури	Нефідуціарний тип корпоративної культури
Ініціалізація стратегічних змін	генерація колективом підприємства чи керівником (лідером) до якого існує високий рівень довіри	Нав'язані стратегічні зміни які впроваджуються директивно
Тип керівника команди стратегічних змін	демократичний, лояльний	автократичний, авторитарний
Рівень опору змінам	мінімальний	максимальний
Тип прояву змінам	відкритий з самого початку	прихований на початку стратегічних змін, відкритий та декларований в кінці циклу змін
Рівень прояву у рінях корпоративної культури	атрибутивний	цінності, базові уявлення
Лаг стратегічних змін	незначний	значний, тривалий
Пануючі зв'язки у корпоративній культурі	формальні – на атрибутивному рівні, неформальні на рівні цінностей та базових уявлень	неформальні на атрибутивному, формальні на рівні цінностей та базових уявлень
Комунікації	ефективні	неефективні
Пануючий тип працівників	інноватори; працівники, які дуже швидко сприймають нововведення; працівники зі швидким сприйняттям	працівники, які повільно сприймають нововведення; працівники із загальмованим сприйняттям
Типи прояву опору	раціоналізація, заперечення	індиферентність, уникнення, демонстрація некомпетентності, абсентеїзм, обурення, скептицизм, нетерпіння

Джерело: складено автором

Для ідентифікації типу корпоративної культури по відношенню до змін пропонується використовувати методику оцінки ефективної корпоративної культури, запропоновану доктором економічних наук О.В. Харчишиною [307], яка базується на основі дослідження ступеня прояву восьми парних характеристик: 1) сильна– слабка; 2) адаптивна– не адаптивна; 3) етична– неетична; 4) розвинена– латентна; 5) гармонійна– негармонійна; 6) креативна – бюрократична; 7) керована – спонтанна; 8) із високим– низьким рівнем лабільності. Перші сім характеристик є базовими, універсальними, восьма характеристика стосується безпосередньо обізнаності персоналу у заходах керівництва по впровадженню змін.

В межах кожної характеристики встановлено ряд часткових питань, які оцінюються респондентами за 10-бальною шкалою, а загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових показників. Оцінка визначається за шкалою, яка будується за принципом:

- 0 - повна відсутність ознаки;
- 1-2 - незначна наявність ознаки;
- 3-4 - часткова наявність ознаки;
- 5 - наявність ознаки на середньому рівні;
- 6-7 - ознака є вираженою;
- 8-9- ознака трапляється в більшості випадків;
- 10 - ознака наявна в повній мірі [307].

Приклад анкети для оцінювання наведено у додатку Т, таблиці Т.2.

Характеристика «сильна – слабка» означає міру, із якою персонал організації поділяє цінності і норми, які діють на даному підприємстві та рівень лояльності персоналу до заходів впровадження стратегічних змін. В межах характеристики оцінюються такі часткові показники: міра поінформованості персоналу про цінності, принципи, місію підприємства; міра згоди із цінностями, принципами, місією підприємства; міра задоволеності персоналу умовами діяльності та реалізації посадових функцій

на підприємстві; якісна оцінка процесу реалізації та підтримки ініціатив; якісна оцінка процесу формування бажаних моделей трудової поведінки [307].

Характеристика «адаптивна– не адаптивна» означає міру здатності підприємства швидко і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Характеристика «адаптивна– не адаптивна» вимірюється п'ятьма частковими показниками: 1) міра, в якій корпоративна культура акцентує увагу на необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища; 2) міра орієнтованості на споживача; 3) наявність організаційного навчання як інтегрованої складової управління змінами; 4) загальна оцінка якості роботи маркетингової служби; 5) загальна оцінка якості стратегічного планування на підприємстві.

Характеристика «етична– неетична» означає міру, в якій цінності і практика діяльності підприємства відповідає загальнолюдській моралі та принципам етичного ведення бізнесу. Характеристика «етична– неетична» вимірюється п'ятьма частковими показниками: міра етичності по відношенню до споживачів продукції / послуг підрозділу, міра етичності відносин до працівників підприємства, міра етичності до зовнішніх агентів змін, оцінка внутрішнього етичного кодексу працівників, оцінка внутрішнього етичного кодексу керівників.

Характеристика «розвинена – латентна» означає рівень розвитку окремих підсистем та організаційної культури в цілому. Характеристика «розвинена– латентна» оцінюється на основі обробки результатів анкетування персоналу підприємства і експертної оцінки та вимірюється п'ятьма частковими показниками: рівень представлення атрибутивних символів в діяльності; рівень підтримки атрибутивних символів; міра врахування цінностей робітника у його функціональній діяльності; рівень комунікативних каналів та їх надійність; соціальна інтегрованість особистості на ментальному рівні у діяльність.

Характеристика «гармонійна – негармонійна» означає міру рівномірності розвитку окремих підсистем організаційної культури. Характеристика «гармонійна–негармонійна» оцінюється на основі показників:

розвиненість ділової культури; розвиненість матеріальної культури; рівень підтримки індивідуальних цінностей; рівень підтримки формальних норм ділової поведінки.

Характеристика «креативна – бюрократична» означає міру демократичного, творчого та інноваційного спрямування організаційної культури підприємства та оцінюється показниками: можливості розвитку людського потенціалу; рівень орієнтації персоналу на пошук і впровадження нових ідей; рівень внутрішньої фірмової конкуренції; рівень розвитку лідерства; ефективність командної роботи.

Характеристика «керована – спонтанна» означає рівень загального управління організаційною культурою на досліджуваному підприємстві. Характеристика вимірюється п'ятьма частковими показниками: фіксація етичного кодексу у офіційних документах; міра усвідомлення керівником наявності та ступеня важливості організаційної культури; ефективність реалізації функцій; міра, в якій керівник підприємства особисто підтримує заходи щодо управління організаційною культурою та бере в них безпосередню участь; проведення діагностики організаційної культури.

Характеристика «високий-низький рівень лабільності» означає рівень реакції корпоративної культури на різних її рівнях на стратегічні зміни. Характеристика вимірюється п'ятьма частковими показниками: рівень впливу змін на загальну корпоративну культуру; рівень впливу стратегічних змін на групову корпоративну культуру; міра ритмічності негативних реакцій на зміни з боку груп; рівень звичності змін для індивідуумів; рівень звичності змін для груп працівників [307].

Узагальнення характеристик ідентифікації типу корпоративної культури по відношенню до стратегічних змін здійснено у табл. 4.11.



На підставі даних табл. 4.11 загальний рівень корпоративної культури по відношенню до стратегічних змін (ККЗ_i) для і-го підприємства визначається як середньозважена від часткових показників (характеристик) корпоративної культури:

Таблиця 4.11

Характеристики ідентифікації типу корпоративної культури підприємства по відношенню до стратегічних змін

Характеристика	Оцінка						
	0	1-2	3-4	5	6-7	8-9	10
1. Характеристика «сильна – слабка» корпоративна культура (СС)							
2. Характеристика «адаптивна – не адаптивна» (АНА)							
3. Характеристика «етична – неетична» (ЕНЕ)							
4. Характеристика «розвинена – латентна» (РЛ)							
5. Характеристика «гармонійна – негармонійна» (ГНГ)							
6. Характеристика «креативна – бюрократична» (КБ)							
7. Характеристика «керована – спонтанна» (КС)							
8. Характеристика «рівень лабільності до змін» (ЛЗ)							
Загальна оцінка корпоративної культури (КК _с)							

Примітка.

	- нефідуціарна корпоративна культура підприємства
	- фідуціарна корпоративна культура підприємства

Джерело: складено автором на основі [307 Smircich]

$$KKZ_i = \frac{1}{n} \times (CC_i + ANA_i + ENE_i + RL_i + GNG_i + KB_i + KS_i + LZ_i) \quad (4.7)$$

де n – кількість часткових характеристик.

Для ідентифікації корпоративної культури по відношенню до змін пропонується застосовувати наступні значення:

$KKZ_i > 5$ – фідуціарна корпоративна культура;

$KKZ_i \leq 5$ – нефідуціарна корпоративна культура.

Отримані розрахункові значення загального рівня корпоративної культури по відношенню до стратегічних змін наведено у додатку Т, таблиці Т.3 та узагальнено у табл. 4.12 та на рис. 4.18.

Таблиця 4.12

Розрахункові значення загального рівня корпоративної культури по
відношенню до стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств
за 2018 рік

Характеристика	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
1. Характеристика «сильна – слабка» корпоративна культура (СС)	6,69	6,69	5,45	7,05	6,59
2. Характеристика «адаптивна – не адаптивна» (АНА)	6,29	6,13	6,03	6,64	6,81
3. Характеристика «етична – неетична» (ЕНЕ)	5,97	6,00	5,74	7,05	6,73
4. Характеристика «розвинена – латентна» (РЛ)	5,79	5,57	5,53	7,21	5,91
5. Характеристика «гармонійна – негармонійна» (ГНГ)	5,88	5,67	5,96	6,93	6,36
6. Характеристика «креативна – бюрократична» (КБ)	5,75	5,77	5,74	7,05	6,33
7. Характеристика «керована – спонтанна» (КС)	6,15	5,60	5,60	6,79	5,77
8. Характеристика «рівень лабільності до змін» (ЛЗ)	7,07	6,49	5,99	6,73	5,57
Загальна оцінка корпоративної культури (КК_з)	6,20	5,99	5,76	6,93	6,26
Рейтинг	3	4	5	1	2

Джерело: складено автором

З даних табл. 4.12 та рис. 4.18 також можна зробити наступні висновки:

- рівень розвитку корпоративної культури підприємств знаходиться в інтервалі [5; 7], тобто, становить > 5 , та корпоративна культура комбінатів може буди ідентифікована як культура фідучіарного типу;

- найбільш розвиненою по відношенню до змін є культура ПрАТ «ІнГЗК», оцінка якої становить 6,93 бали та їй притаманні такі характеристики: розвинена, сильна, етична, креативна;

- найменш розвиненою є корпоративна культура ПАТ «ПівдГЗК», оцінка якої зафіксована на рівні 5,76 балів. Визначальними характеристиками даної культури є адаптивність та лабільність до змін;

- оцінка складової культури «лабільність до змін» дозволила визначити найвищий рівень показника у ПрАТ «ПівнГЗК» -7,07 балів, а найменший рівень показника зафіксовано у ПрАТ «ПолтГЗК», що дає можливість

ідентифікувати ставлення персоналу до стратегічних змін на рівні сприяння (у першому випадку) та несприяння (у другому випадку) [452, с. 118-119].

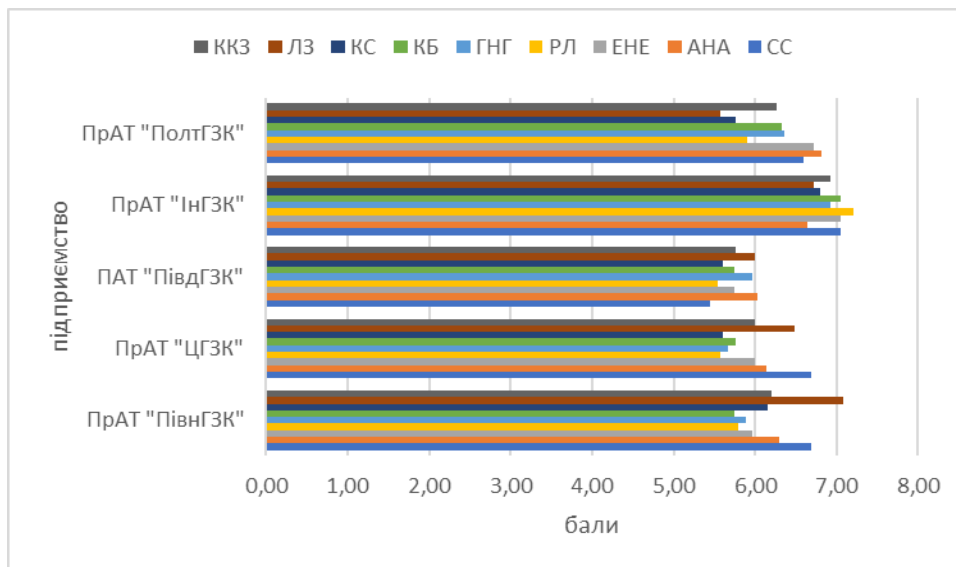


Рис. 4.18. Візуалізація складових корпоративної культури гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році

Джерело: складено автором

Рейтингові значення розвитку корпоративної культури досліджуваних підприємств узагальнено на рис. 4.19, де 1- найвищий показник, 5 - значення підприємства-аутсайдера [453].

Відповідно до запропонованої на рис. 4.10 схеми процесу оцінки опору як інтегрованої складової управління змінами, наступним етапом оцінки є визначення рівня лабільності до змін та встановлення зв'язку опору змінам та корпоративної культури підприємства.

Для виконання даного етапу розраховано за формулою (4.7) рівень лабільності до змін та отримані результати узагальнено у табл. 4.13. та графічна інтерпретація наведена на рис. 4.20.

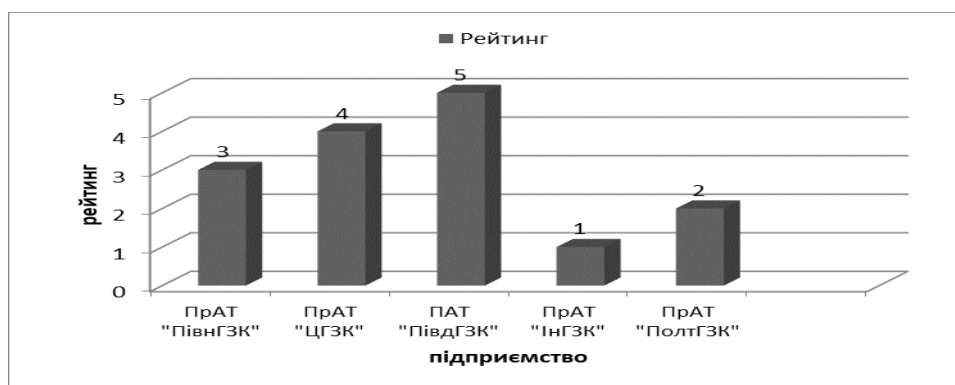


Рис. 4.19. Рейтинг рівнів корпоративної культури гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році

Джерело: складено автором

Таблиця 4.13

Узагальнення результатів розрахунку рівня лабільності до змін на гірничо - збагачувальних підприємствах у 2014-2018 рр.

Підприємство	2014/2015 рр.	2015/2016 рр.	2016/2017 рр.	2018/2017 рр.
Зміна рівня корпоративної культури, %				
ПрАТ «ПівнГЗК»	101,52	101,45	99,70	100,32
ПрАТ «ЦГЗК»	99,94	100,87	99,98	100,74
ПАТ «ПівдГЗК»	101,57	101,18	101,84	101,69
ПрАТ «ІнГЗК»	100,82	101,08	101,23	100,69
ПрАТ «ПолтГЗК»	101,25	100,55	102,27	98,46
Зміна рівня опору, %				
ПрАТ «ПівнГЗК»	101,67	99,55	98,58	96,38
ПрАТ «ЦГЗК»	105,18	97,14	100,07	96,56
ПАТ «ПівдГЗК»	102,84	98,31	98,28	106,24
ПрАТ «ІнГЗК»	107,55	95,74	97,12	100,29
ПрАТ «ПолтГЗК»	102,89	101,13	97,35	99,04
Індекс лабільності до змін (значення)				
ПрАТ «ПівнГЗК»	1,00	0,98	0,99	0,96
ПрАТ «ЦГЗК»	1,05	0,96	1,01	0,96
ПАТ «ПівдГЗК»	1,01	0,97	0,97	1,04
ПрАТ «ІнГЗК»	1,07	0,95	0,96	1,00
ПрАТ «ПолтГЗК»	1,02	1,01	0,95	1,01
Значення рівня лабільності до змін				
ПрАТ «ПівнГЗК»	П	НЛ	НЛ	НЛ
ПрАТ «ЦГЗК»	Л	НЛ	Л	НЛ
ПАТ «ПівдГЗК»	Л	НЛ	НЛ	Л
ПрАТ «ІнГЗК»	Л	НЛ	НЛ	П
ПрАТ «ПолтГЗК»	Л	Л	НЛ	Л

Примітка:

Л- лабільна до змін корпоративна культура;

П – парабіоз корпоративної культури;

НЛ – нелабільна корпоративна культура підприємства, яка не впливає на рівень змін та опору

Джерело: складено автором

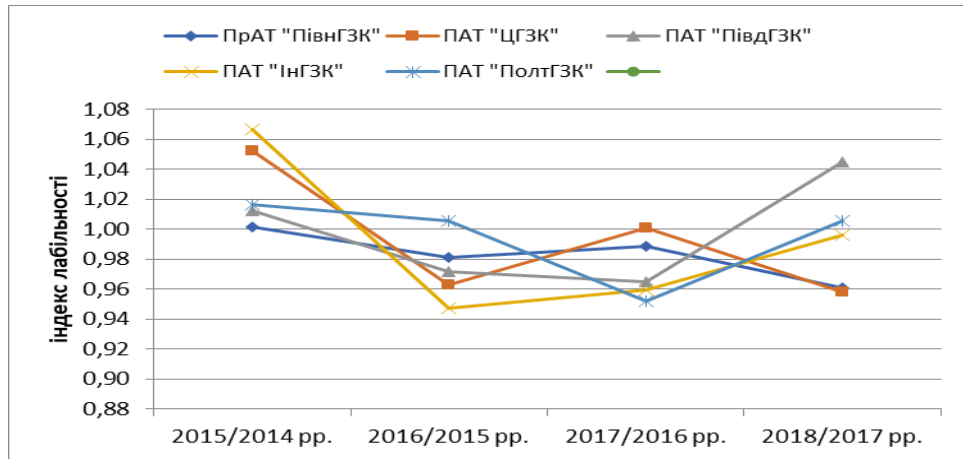


Рис. 4.20. Графічна візуалізація рівня лабільності до змін в умовах гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

З табл. 4.13 та рис. 4.20 можна зробити наступні висновки:

- рівень лабільності до змін корпоративної культури гірничо - збагачувальних підприємств є нестійким та динамічним, що пов'язане, в першу чергу, із рухливістю соціальної системи та різними етапами провадження стратегічних змін;

- на гірничо - збагачувальних підприємствах у 2014-2018 роках спостерігаються спільні тенденції коливання лабільності до змін, що носять косинусоїдний характер, який пояснюється дією зовнішніх чинників стратегічних змін;

- найменш лабільним опором до змін корпоративної культури характеризуються ПрАТ «ПівніГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК» (значення $L > 1$ зафіксовано лише у 2014 році). У ПрАТ «ІнГЗК» спостерігається у 2018 році ситуація парабіозу корпоративної культури, що можна вважати перехідним станом, який за умови ефективного менеджменту стратегічних змін може забезпечити лабільність та додаткові важелі управління опором змінам;

- найбільш чутливим до змін корпоративної культури, а значить – придатним до управління, є опір змінам на ПрАТ «ПолтГЗК» (значення індексу лабільності $L > 1$ у 3-х випадках із 4);

- рівень опору змінам на комбінатах ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК» має середній рівень лабільності опору змінам до корпоративної культури (значення індексу лабільності $L > 1$ у 2-х випадках із 4).

Взагалі результати аналізу демонструють наявність зв'язку між рівнем опору змінам та корпоративної культури досліджуваних підприємств (значення індексу лабільності $L > 1$), що доводить доцільність розробки заходів подолання опору змінам через інструменти корпоративної культури.

Розробка заходів подолання опору змінам на підприємстві повинна бути логічним продовженням запропонованого комплексу дій системи менеджменту змін та повинна враховувати як джерела виникнення опору змінам, так і тип корпоративної культури в межах якого виник опір. Визначення напрямків подолання опору змінам має враховувати: по-перше, загальний рівень опору, по-друге – рівень опору за його рівнями виникнення, що дозволить врахувати всю сукупність характеристик (станів) опору змінам на підприємстві. Загальний зміст заходів подолання опору змінам в межах фідучіарного та нефідучіарного типу корпоративної культури залежить від підходів до управління стратегічними змінами, які використовуються системою менеджменту змін підприємства (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Підходи до управління стратегічними змінами в межах фідучіарного та нефідучіарного типу корпоративної культури підприємств

Оцінки опору змінам	Тип корпоративної культури	
	Нефідучіарний	Фідучіарний
$0 < OZ_i \leq 2,99$ – опір змінам є низьким	Управління стратегічними змінами на основі екстраполяції, контроль ключових джерел опору	Довірливе управління стратегічними змінами, контроль опору носить формальний характер, реалізується в рамках ustalених процедур
$3,0 < OZ_i \leq 4,99$ – опір змінам є прийнятним	Управління на основі передбачення, моніторинг сильних сигналів опору змінам, планування заходів подолання опору	Довірливе управління стратегічними змінами, планомірний контроль опору, дискусійне обговорення причин опору, мотивація як інструмент подолання опору
$5 < OZ_i \leq 7,99$ – опір змінам виражений	Управління на основі гнучких екстрених рішень, прогнозування опору, моніторинг слабких сигналів опору, розробка програм подолання опору на основі його ранжування	Превентивне управління стратегічними змінами, моніторинг сигналів опору, мотивація як інструмент попередження опору
$8 < OZ_i \leq 10$ – опір змінам значний	Зміни варто переглянути	Корегування програми стратегічних змін на основі детального вивчення причин опору

Джерело: складено автором

Відповідно до використовуваної концепції трьохрівневого опору змінам (індивідуального, групового та системного опору), запропоновано застосовувати метод позиціонування кожної конкретної ситуації опору на матриці опору змінам підприємства (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Матриця опору змінам на підприємстві

Сила опору змінам	Рівень опору змінам		
	Індивідуальний	Груповий	Системний
Низький опір	НІ	НГ	НС
Прийнятний опір	ПІ	ПГ	ПС
Виразений опір	ВІ	ВГ	ВС
Значний опір	ЗІ	ЗГ	ЗС

Джерело: складено автором

Наведена у табл. 4.15 матриця опору змінам є графічною 12-ти секторною структурою, у якій зверху по горизонталі відкладають рівні опору змінам (індивідуальний, груповий, системний); зліва по вертикалі розміщують оціночні категорії рівнів опору змінам (низький, прийнятний, виразений чи значний).

Отримані всередині матриці поля опору мають різне значення для підприємства та системи управління змінами. Опір змінам, який потрапив до верхнього трикутника, НІ, НГ, НС, ПІ, ПГ повинен знаходитися в полі зору керівництва команди змін, до них має застосовуватися превентивне управління та в рамках усталеної корпоративної культури підприємства мають стимулюватися аспекти підтримки змін (цінності та норми), які відповідають потребам програми змін та чинної стратегії. Опір змінам, який потрапив до нижнього трикутника змін (ВІ, ВГ, ПС, ВС, ЗІ, ЗГ, ЗС) представляє значну загрозу для організації та програми змін і вимагає обов'язкового та негайного усунення. Для цього опору змінам має застосовуватися управління на основі гнучких екстрених рішень, корпоративна культура має трансформуватися та виступити інструментом забезпечення підтримки змінам.

Матриця опору змінам для умов діяльності гірничо - збагачувальних підприємств, побудована на основі даних табл. 4.8, наведена у табл. 4.16.

Таблиця 4.16

**Матриця опору змінам на гірничо-збагачувальних підприємствах
(за даними 2018 р.)**

Сила опору змінам	Рівень опору змінам		
	Індивідуальний	Груповий	Системний
Низький опір		ПрАТ «ІнГЗК» ПрАТ «ПівнГЗК»	
Прийнятний опір	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК» ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК» ПАТ «ПівдГЗК» ПрАТ «ІнГЗК» ПрАТ «ПівнГЗК»
Виражений опір	ПрАТ «ПівнГЗК» ПрАТ «ЦГЗК» ПАТ «ПівдГЗК» ПрАТ «ПолтГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Значний опір			

Джерело: складено автором

З табл. 4.16 видно, що значну загрозу для системи управління стратегічними змінами підприємств та безпосередньо програми стратегічних змін представляє:

- системний опір для ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ІнГЗК», ПрАТ «ПівнГЗК», який є прийнятним;
- індивідуальний опір для ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК», який має виражений характер;
- груповий опір для ПрАТ «ПолтГЗК», який є вираженим;
- системний опір для ПрАТ «ПолтГЗК», який є вираженим.

4.3. Формування фідуціарної корпоративної культури підприємства для подолання опору змінам

Управління стратегічними змінами як самостійний процес менеджменту підприємства вимагає забезпечення сприяння змінам на всіх етапах їх провадження, що стає можливим тільки в умовах максимальної лояльності до стратегічних змін як з боку суб'єктів управління змінами, команди змін так і персоналу підприємства. Зазначене сприяння можливе тільки в умовах

формування, підтримки та розвитку фідучіарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури підприємства.

Спираючись на теорію нобелівського лауреата І. Пригожина [328], при формуванні корпоративної культури стосовно змін на підприємстві потрібно врахувати, що на етапі реалізації стратегічних змін, корпоративна культура підприємства має сприйматися як дисипативна структура, основними характеристиками якої є:

а) відкритість на всіх рівнях її прояву (артефакти, цінності та базові уявлення), що передбачає активну взаємодію корпоративної культури із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, а також із сукупністю драйверів змін;

б) знаходження всіх елементів корпоративної культури та її носіїв на всіх етапах стратегічних змін у станах, далеких від рівноважного стосовно свого ставлення до процесів змін, опору та лояльності до змін.

Як будь-яка дисипативна структура, корпоративна культура підприємства складається із сукупності підсистем які знаходяться у стані флуктації (коливання) стосовно до змін (полюсами флуктації у даному випадку є абсолютне сприяння і підтримка змін та декларований агресивний опір змінам). Кожен етап реалізації циклу управління стратегічними змінами на підприємстві корпоративною культурою сприймається як точка біфуркації, в якій відбувається перехід системи із одного стану в інший (не завжди кращий для носія корпоративної культури). Кожен етап змін для людського фактору є точкою хаосу, перебудови у системі. При цьому, ставлення людського фактору до змін у кожній точці біфуркації є нестійким, тобто, знаходиться у стані флуктації. *Задача фідучіарної корпоративної культури* – максимальне забезпечення сприяння змінам у кожній точці біфуркації та мінімізація флуктації з боку людського фактору щодо ставлення до змін та виникнення опору змінам. У проміжок часу між двома суміжними точками біфуркації стратегічних змін корпоративна культура, яка набула характеру фідучіарності, набуває стабільності та прагне до системи закритого типу.

У зазначених умовах метою формування фідучіарної корпоративної культури виступає забезпечення стійкого сприяння стратегічним змінам з боку людського фактору та мінімізація флуктації у кожній точці біфуркації змін.

Графічна ілюстрація формування фідучіарної корпоративної культури підприємства в умовах дисипативності ставлення до стратегічних змін наведена на рис. 4.21.

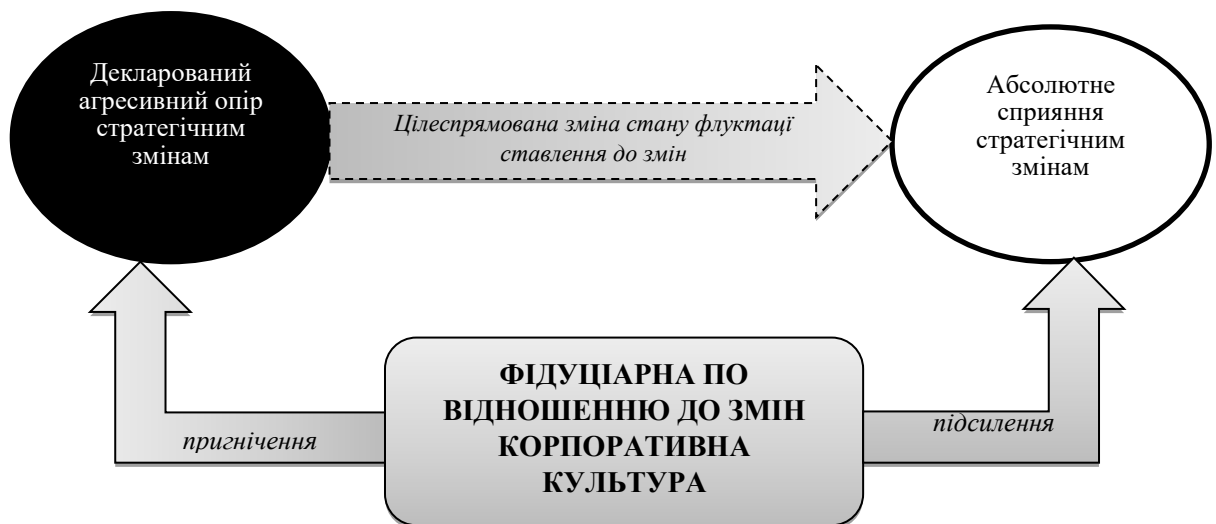


Рис. 4.21. Формування фідучіарної корпоративної культури підприємства в умовах дисипативності ставлення до стратегічних змін

Джерело: складено автором

Дані рис. 4.21 вказують на те, що реалізація мети формування фідучіарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору стратегічним змінам може бути описана як процес, цілеспрямований вплив на носіїв та реципієнтів, з метою цілеспрямованої трансформації ставлення до стратегічних змін шляхом підсилення абсолютного сприяння стратегічним змінам при одночасному пригніченні декларованого агресивного опору стратегічним змінам.

Внутрішні умови, які вказують на об'єктивну необхідність цілеспрямованого формування фідучіарної корпоративної культури наведено на рис. 4.22.

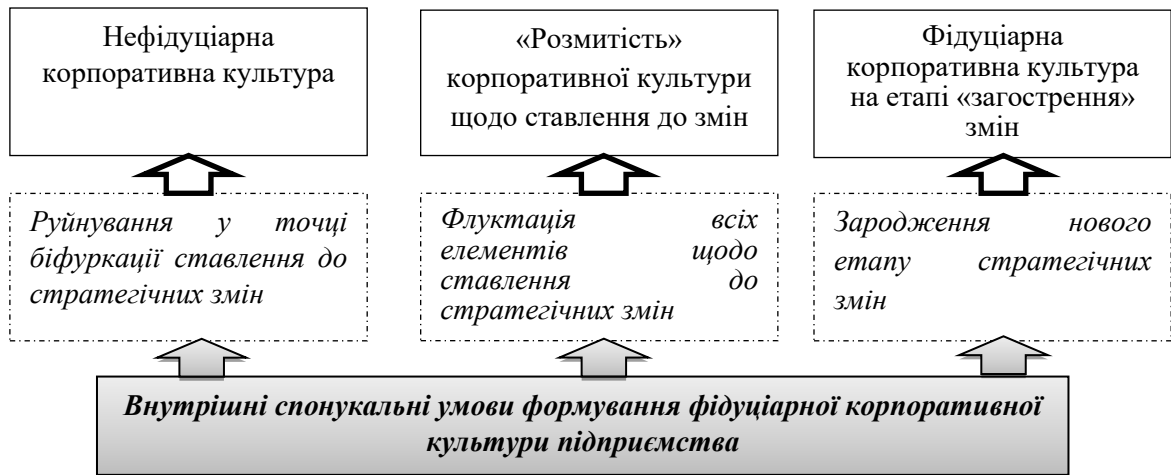


Рис. 4.22. Внутрішні спонукальні умови формування фідуціарної корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором

З рис. 4.22 видно, що чинниками (умовами) які на підприємстві викликають об'єктивну необхідність формування фідуціарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору стратегічним змінам можуть стати наступні події:

- на різних етапах реалізації програми стратегічних змін (чинних чи тих, що вже відбувалися) опір змінам на всіх рівнях (індивідуальному, груповому та системному) є сильним, має декларативний агресивний характер, підкріплений дієвими проявами. За таких обставин, флуктаційні коливання ставлення до змін отримали форму руйнування, або хаосу – абсолютне насприяння змінам;

- процес стратегічних змін триває на підприємстві, але чіткого ставлення до змін не спостерігається (опір не є декларованим) – досягнуто точки біфуркації в якій всі елементи системи стратегічних змін не мають стабільного ставлення до їх змісту;

- відбувається перехід від одного етапу стратегічних змін до іншого, тобто, відбувається перехід від однієї точки біфуркації до іншої.

Передумовами формування фідуціарної по відношенню до стратегічних

змін корпоративної культури підприємства повинні стати наступні процеси:

1). Вимір опору змінам. Головна вимога проведення виміру – достовірність отриманих результатів та його всеохопність. Важливо забезпечити вимірювання опору змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях прояву.

2). Ідентифікація типу чинної корпоративної культури підприємства по відношенню до змін. Слід зазначити, що корпоративна культура є складним процесом, формування якого відбувалося на підприємстві протягом тривалого періоду часу. Цілком можна погодитися із науковцем О.І. Синицькою, яка наголошує, що формування корпоративної культури «...вимагає від керівництва організації достатньо глибокої рефлексії з приводу особливостей організації та її історії» [299, с. 258-259]. У випадку формування фідучіарної по відношенню до змін корпоративної культури, то тут обов'язковою є рефлексія із процесами впровадження попередніх програм стратегічних змін чи етапів чинної програми змін (точок біфуркації змін) – саме вони є сингулярами діагностики та ідентифікації типу чинної корпоративної культури по відношенню до змін.

3). Наявність сформованого у команди стратегічних змін інноваційного стилю реалізації змін у корпоративній культурі підприємства. У випадку формування фідучіарної по відношенню до змін культури, застосування усталених прийомів управління не є ефективним інструментом, оскільки у даному випадку включається механізм рефлексії до попередніх програм змін та культура через певний проміжок часу повертається до свого, нефідучіарного чи «розмитого» стану.

4) Абсолютна сформованість, прозорість та обґрунтованість програми стратегічних змін. Дана передумова тісно пов'язана із попередньою, оскільки вона реалізується тільки в умовах інноваційності управління.

5). Еталонне уявлення про стан фідучіарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури. У даному випадку мова не обов'язково йде про вже сформований на базі іншого підприємства «макет»

культури (хоч і не виключається такий варіант розвитку подій). Бажано керівництву підприємства, лідеру команди стратегічних змін та самим учасникам команди змін мати чітке уявлення про варіант культури до якого прагнуть. У даному випадку обов'язковими вимогами до еталону мають стати: реалістичність, максимальна узгодженість із організаційною структурою підприємства та організаційним дизайном, максимізація кадрового потенціалу стратегічних змін.

б). Наявність розробленої мотиваційної стратегії в рамках програми стратегічних змін. Дана передумова пов'язана із інструментами подолання опору стратегічним змінам на підприємстві.

Тільки дотримання всіх зазначених передумов формування фідучіарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури дозволить забезпечити максимальну реалізацію всіх її функцій (рис. 4.23).

Спираючись на дані рис. 4.23 можна визначити наступний перелік функцій формування фідучіарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору змінам:

- збереження чи набуття нових корпоративних цінностей в процесі реалізації стратегічних змін. Цінності у даному випадку є складовими корпоративної культури на прихованому її рівні (рівні базових уявлень та цінностей персоналу як носіїв культури), пов'язані із філософією існування підприємства та уявленням керівництва про результати стратегічних змін;

- формування довіри до лідера стратегічних змін. Лідер змін є фігурою, яка має уособлювати результати стратегічних змін, гарантом їх досягнення та позитивного прояву на рівні артефактів корпоративної культури підприємства. Довіра до лідера змін – це обов'язкова умова формування культури фідучіарної культури щодо стратегічних змін. У ситуаціях, коли особи керівника підприємства та лідера стратегічних змін не збігаються, вибір останнього повинен враховувати рівень довіри колективу не тільки команди змін, але й всього підприємства;



Рис. 4.23. Функції фідучіарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору стратегічним змінам

Джерело: складено автором із використанням [285]

- регламентування поведінки персоналу в процесі стратегічних змін. Дана функція базується як на формальних, усталених нормах поведінки персоналу в процесі своєї діяльності так і на неформальних цінностях, уявленнях та ритуалах, які виникають в рамках автентичної корпоративної культури. Саме регламентування визначає прояви зовнішніх локусів реакції на зміни та опору змінам. Головні ризики при цьому – зовнішні локуси реакції на зміни повинні унеможливити виникнення прихованого, не декларованого опору чи диверсійних дій при реалізації змін;

- мотиваційне підкріплення участі у процесах стратегічних змін та реакції на зміни. При цьому, на нашу думку, цілком виправданим є застосування матеріальної та нематеріальної мотивації. У випадку саме останньої – нематеріальної мотивації, то фідучіарна корпоративна культура

повинна передбачати застосування всіх можливих інструментів для заохочення учасників змін до участі у всіх процесах циклу стратегічних змін. Мотивація діє на всіх рівнях корпоративної культури підприємства – від формування базових уявлень про зміни (мотиваційне підкріплення бажаної для лідера змін позитивної поведінки в процесі змін), через створення вмотивованих ціннісних явлень, до зовнішніх артефактних проявів лояльності та підтримки змін. Важливим є аспект повного фінансового забезпечення процесів мотиваційного підкріплення;

- консолідація інтересів організацій та окремих робітників в процесі стратегічних змін. Реалізація даної функції фідучіарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури можлива через потребу робітників у афіліції – належності до будь-якої групи, що має спільну мету діяльності чи спільні цінності, інтереси тощо. Проголошення у процесі становлення культури цінностей у вигляді підтримки процесів змін є предметом афіліції робітників та засобом попередження, в першу чергу, групового опору;

- культивування інноваційної поведінки. Дана функція фідучіарної культури пов'язана із двома аспектами: по-перше, із інноваційним характером самих стратегічних змін; по-друге, із необхідністю реалізації інноваційних прийомів управління в процесі розробки, реалізації та закріплення змін. Також фідучіарна корпоративна культура має стимулювати робітників до саморозвитку, самовдосконалення, креативності мислення як базису інноваційної поведінки;

- формування відповідальності за наслідки змін у кожного учасника змін та учасника команди змін. Важливо, щоб відповідальність була пропорційна внеску у реалізацію стратегічних змін та корелювала із системою мотиваційних винагород та покарань. Фідучіарна культура має забезпечити «єдиний корпоративний дух» як базу для згуртованості учасників змін та їх відповідальності;

- забезпечення синергійного ефекту при реалізації стратегічних змін на підприємстві. Фідучіарна корпоративна культура є своєрідним «цементом»,

який забезпечує сталі зв'язки між виконавцями програми стратегічних змін, ефективність комунікацій та результативність, які є вищими за ефективність кожної окремої такої дії за рахунок скорочення флуктації виконавців щодо ставлення до стратегічних змін.

Оскільки формування фідучіарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору змінам відбувається на всіх трьох рівнях: базових уявлень, цінностей та артефактів культури, то слід відзначити, що воно матиме позитивний вплив не тільки на процеси стратегічних змін, але й на загальну ефективність діяльності (рис. 4.24).

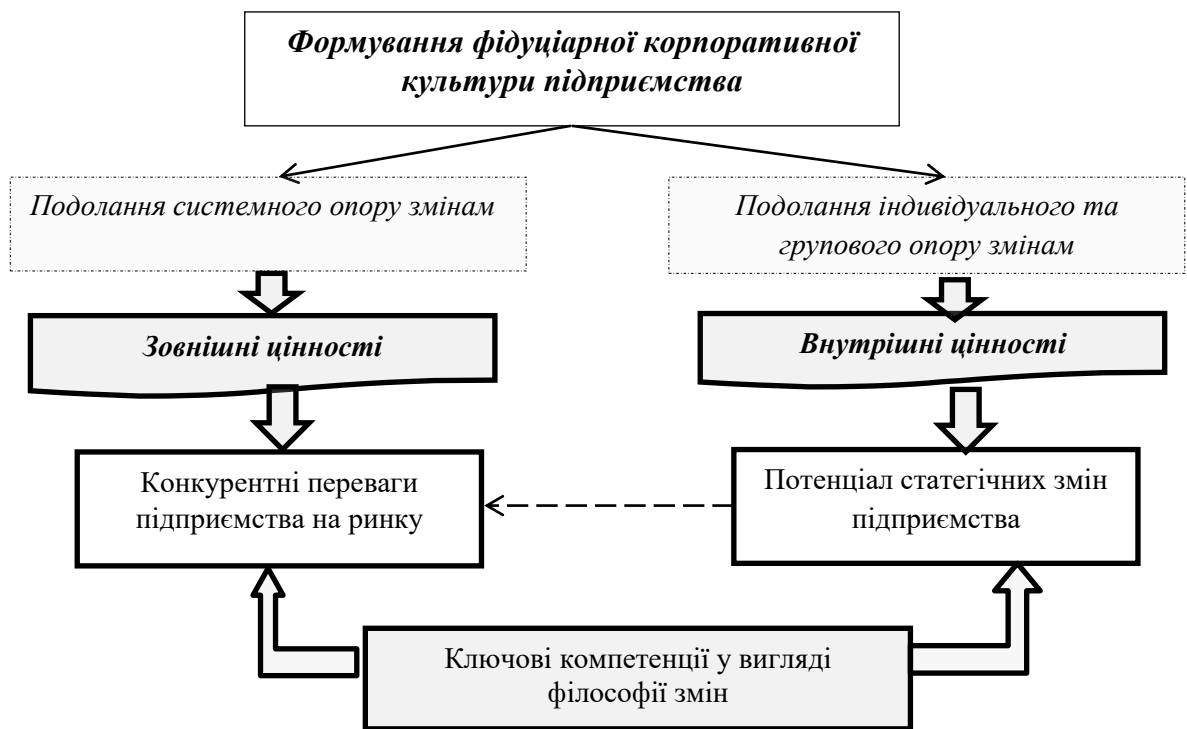


Рис. 4.24. Механізм забезпечення результативності фідучіарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору стратегічним змінам

Джерело: складено автором

Фідучіарна корпоративна культура підприємства через процеси зовнішньої адаптації та подолання системного опору змінам, а також декларування зовнішніх цінностей підприємства, як мети реалізації

стратегічних змін, забезпечить підприємству досягнення додаткових конкурентних переваг (задоволення вимог зовнішніх драйверів змін). В свою чергу, формування базових уявлень та внутрішніх цінностей робітників, як основа подолання індивідуального та групового опору змінам, призведе до забезпечення ефективного формування потенціалу стратегічних змін, як підґрунтя майбутніх конкурентних переваг (задоволення вимог внутрішніх драйверів змін).

Результатом формування фідуціарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору стратегічним змінам стане досягнення ключової компетенції у вигляді філософії змін, як пануючого еталону мислення.

Враховуючи все наведене автором розроблено системоутворюючі елементи формування фідуціарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору змінам (рис. 4.25). До їх складу відносять:

- внутрішні спонукальні умови формування;
- опорні умови забезпечення;
- об'єкти та суб'єкти впливу;
- рівні реалізації та базові постулати формування.

Слід відзначити, що сукупність системоутворюючих елементів фідуціарної по відношенню до змін корпоративної культури як бази подолання опору підкорена впливу двох груп чинників: чинники-стимулятори формування фідуціарної корпоративної культури та чинники-дестимулятори формування фідуціарної корпоративної культури (рис. 4.26).

Перелік даних чинників автором сформовано виходячи із переліку системоутворюючих елементів та можливих варіацій їх прояву на загальну систему управління стратегічними змінами при виникненні опору.

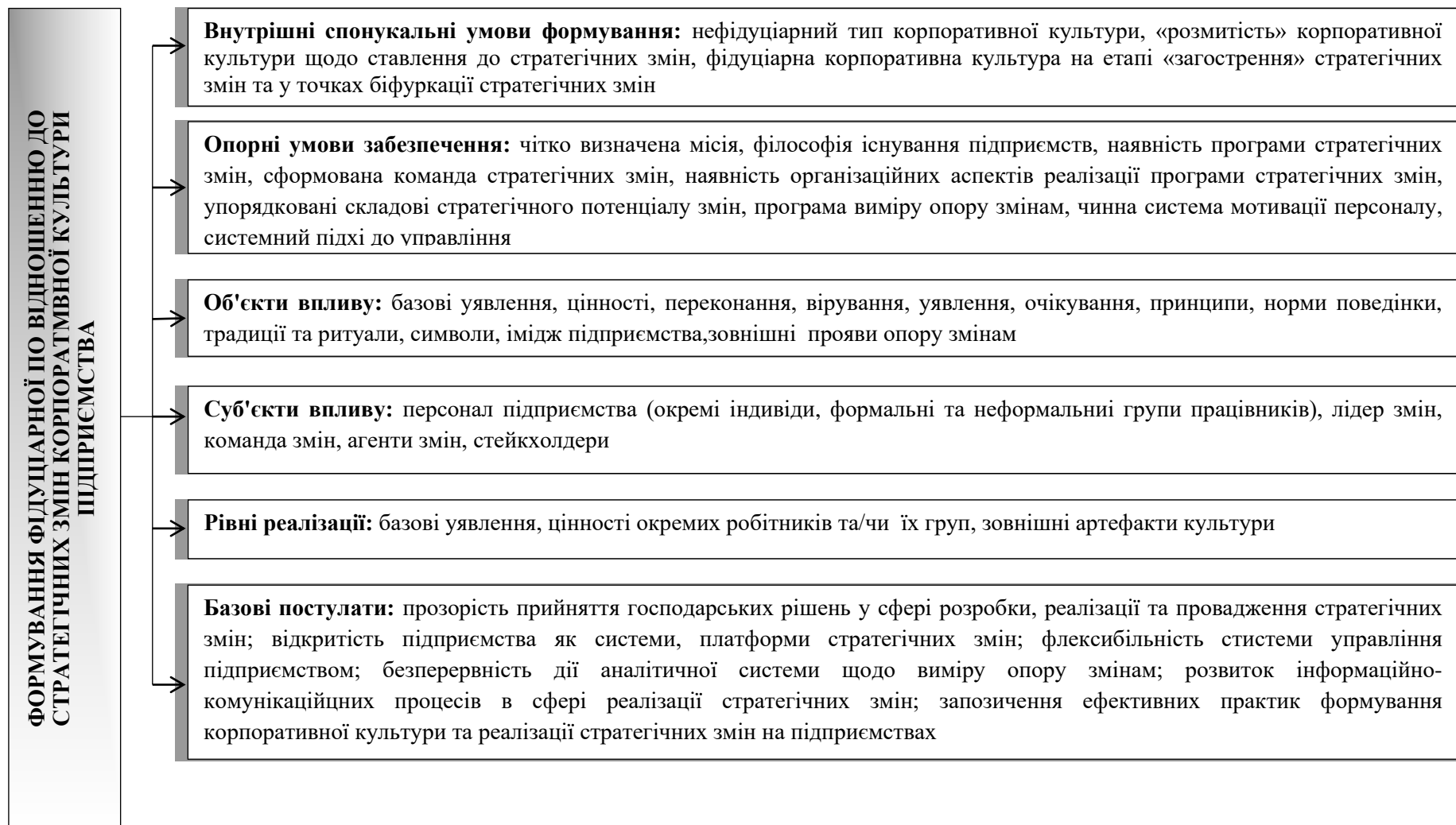


Рис. 4.25. Системоутворюючі елементи формування фідуціарної корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором



Рис. 4.26. Перелік чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів щодо формування фідучіарної корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором шляхом узагальнення та доопрацювання [299, 300, 448]

Чинники-стимулятори формування фідучіарної корпоративної культури включають: відкритість менеджменту стратегічних змін до зовнішнього середовища, активну взаємодію із його елементами з метою удосконалення стратегічних рішень та забезпечення ефективного прояву корпоративної культури на рівні артефактів; залучення у якості консультантів зовнішніх агентів змін (як до процесу стратегічних змін так і до процесів формування фідучіарного типу корпоративної культури); демократичний стиль управління лідера змін та керівництва підприємства; наявність часу та можливостей для дискусійного обговорення проектів стратегічних змін та методів їх реалізації; навчання персоналу, задіяного в процесі стратегічних змін, та їх реципієнтів, поза межами підприємства; ротація кадрів в процесі стратегічних змін;

побудова двосторонніх комунікаційних процесів на підприємстві, відкритість комунікаційних каналів.

Чинники-дестимулятори формування фідучіарної корпоративної культури включають: зосередженість загальної системи управління та менеджменту стратегічних змін на внутрішніх регламентах, правилах та ритуалах; замкненість процесів розробки та реалізації стратегічних змін і стратегічних рішень на можливостях внутрішнього потенціалу стратегічних змін; авторитарний, негнучкий стиль управління лідера змін та керівництва підприємства; відсутність практик залучення персоналу до розробки і корегування проектів стратегічних змін та методів їх реалізації; формальний підхід до підвищення кваліфікації та навчання персоналу, задіяного в процесі стратегічних змін; низька професійна рухливість персоналу, яка призводить до активізації групових форм прояву опору змінам; побудова односторонніх комунікаційних процесів на підприємстві, комунікацій «згори-вниз».

Узагальнюючи перелік чинників формування фідучіарної корпоративної культури слід відзначити, що прояв чинників-дестимулюючого характеру відбувається при використанні стосовно корпоративної культури та системи менеджменту стратегічних змін традиційного, внутрішньо-орієнтованого управління, налаштованого на негнучкі механізми прийняття рішень. Чинники-стимулятори мають прояв в умовах флексибільного підходу до управління всіма сторонами господарської та стратегічної діяльності.

Врахування чинників є обов'язковим елементом процесного підходу до формування фідучіарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури, візуалізація якого здійснена на рис. 4.27.

На рис. 4.27 видно, що запропонований підхід до формування фідучіарної корпоративної культури включає три ключових рівні:

- діагностичний рівень;
- дієвий (активний рівень);
- закріплення фідучіарної корпоративної культури на підприємстві.

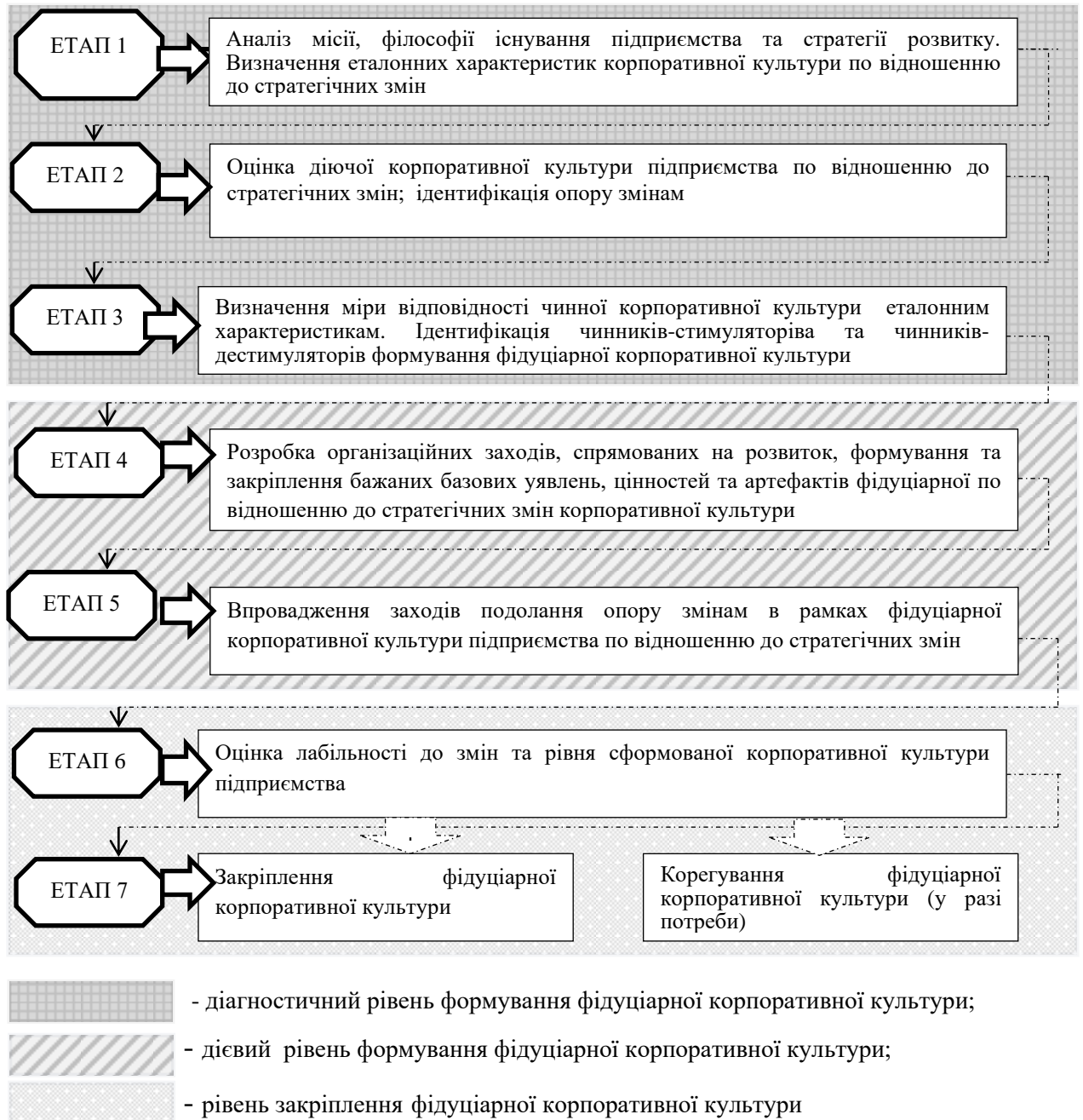


Рис. 4.27. Етапи формування фідучіарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору змінам

Джерело: складено автором на основі узагальнення [289, 313, 314, 316, 318]

Діагностичний рівень формування фідучіарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури включає початкові, базові етапи, метою реалізації яких є постановка цілей фідучіарної корпоративної культури, визначення її еталонних параметрів та їх досяжності. Він включає:

Етап 1. Аналіз місії, філософії існування підприємства та стратегії розвитку підприємства, їх відповідності вимогам стратегічного середовища діяльності. На даному етапі відбувається також зважена оцінка програми стратегічних змін та її реалізації стосовно прийнятності трудовими ресурсами, відбувається визначення еталонних характеристик корпоративної культури по відношенню до програми стратегічних змін. Перш за все слід звернути увагу на даному етапі на розуміння еталонної моделі фідучіарної корпоративної культури лідером стратегічних змін та керівництвом підприємства.

Етап 2. Оцінка діючої корпоративної культури підприємства по відношенню до стратегічних змін. Етап включає реалізацію алгоритму оцінювання корпоративної культури, запропонованого у даному дослідженні раніше та передбачає ідентифікацію опору змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Результатом даного діагностичного етапу має стати визначення передумов формування фідучіарної корпоративної культури (рис. 4.10) та сили впливу опору змінам на процес реалізації стратегічних змін.

Даний етап є одним із найбільш важливих оскільки саме він визначає рівень перетворень щодо корпоративної культури підприємства та рівень зусиль керівництва по відношенню до подолання опору змінам.

Етап 3. Завершальний етап діагностичного рівня формування корпоративної культури, є етапом визначення міри відповідності чинної корпоративної культури еталонним характеристикам та уявленням керівництва підприємства і лідера змін щодо її змісту та напрямків стратегічних змін. На даному етапі відбувається ідентифікація чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів формування фідучіарної корпоративної культури. В результаті даного етапу здійснюється постановка цілей формування фідучіарної корпоративної культури в рамках програми стратегічних змін, акцентуються зв'язки причин опору змінам та їх наслідків.

Результатом діагностичного рівня формування фідуціарної корпоративної культури підприємства має стати чітке уявлення керівництва щодо:

- типу корпоративної культури по відношенню до стратегічних змін;
- опору стратегічним змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях;
- чинників, цінностей, норм та зразків поведінки які мають стати основою організаційних заходів впливу на корпоративну культуру з метою її зміни.

Етап 4. Розробка сукупності організаційних заходів, спрямованих на розвиток, формування та закріплення бажаних базових уявлень, цінностей та артефактів фідуціарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури. Важливим є розуміння керівництвом підприємства та лідером стратегічних змін часового фактору при розробці організаційних заходів цілеспрямованої дії – досягнення цілей зміни корпоративної культури є довготривалим процесом який має пролонговану дію, причому, масштаб фідуціарної підтримки зворотно пропорційний чисельності групи цілеспрямованого впливу зміни базових уявлень, цінностей та артефактів.

Етап 5. Впровадження розроблених на попередньому етапі організаційних заходів подолання опору змінам в рамках фідуціарної корпоративної культури підприємства по відношенню до стратегічних змін. Головна мета даного етапу – цілеспрямований вплив на носіїв корпоративної культури та носіїв опору стратегічним змінам з метою забезпечення бажаного рівня підтримки стратегічних змін.

Даний етап є завершальним на дієвому рівні формування фідуціарної корпоративної культури підприємства та найбільш узагальнено може бути представлений як реалізація моделі змін К. Левіна «розморожування» - «рух» - «заморожування» [182].

Етап 6. Оцінка лабільності до змін та рівня сформованої корпоративної культури підприємств з урахуванням здійснених на попередньому етапі

(етапі 5) організаційних заходів. Методологічно реалізація даного етапу подібна до дій, які реалізуються на етапі 2 формування фідуціарної корпоративної культури підприємства. Застосування єдиного методологічного підходу є обов'язковим та має забезпечити співставність отриманих результатів виміру рівня фідуціарності.

Етап 7. Завершальний етап, який містить альтернативні дії із закріплення фідуціарної корпоративної культури підприємства:

1). У випадку, якщо виявлений на етапі 6 рівень фідуціарності корпоративної культури (чи досягнуті зміни показників лабільності) задовольняє керівництво підприємства, лідера змін та команду змін на шляху до досягнення еталонного уявлення про рівень опору та рівень сприяння змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях, то у даному випадку мета формування фідуціарної корпоративної культури стосовно подолання опору стратегічним змінам є досягнутою та реалізуються дії підтримуючого характеру та закріплення досягнутих результатів.

2) у випадку, якщо виявлений на етапі 6 рівень фідуціарності корпоративної культури (чи досягнуті зміни показників лабільності) не задовольняє керівництво підприємства, лідера змін та команду змін на шляху до досягнення еталонного уявлення про рівень опору та рівень сприяння змінам – реалізується двоступеневий протокол корегувальних дій:

I ступінь – камінг-аут (повернення) до етапу 4;

II ступінь – перехід до дій із закріплення фідуціарної корпоративної культури.

При формуванні фідуціарної корпоративної культури підприємства важливого значення набувають методи подолання опору стратегічним змінам та напрямки їх застосування. Узагальнення підходів сучасних науковців [22, с. 296; 41, с. 38; 65, с. 46; 83, с. 75; 88, с. 477; 114, с. 183-184; 130, с. 124; 136, с. 351-352; 149, с. 58-59; 220, с. 52; 189; 196; 233, с. 452-453; 236, с. 188-189; 237, с. 18-23; 451] дозволило виявити наявність єдиного пулу методів подолання опору змінам, заснованих на підході, запропонованому

Дж. Коттером та С. Шлезингером [113]. Всі методи подолання опору змінам в рамках фідучіарної корпоративної культури пропонується поділити на дві групи: традиційні та специфічні (рис. 4.28).



Рис. 4.28. Методи подолання опору стратегічним змінам в рамках формування фідучіарної корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення [22, с. 296; 41, с. 38; 65, с. 46; 83, с. 75; 88, с. 477; 114, с. 183-184; 130, с. 124; 136, с. 351-352; 149, с. 58-59; 220, с. 52; 189; 196; 233, с. 452-453; 236, с. 188-189; 237, с. 18-23; 451]

З наведених на рис. 4.28 даних видно, що в рамках формування фідучіарної корпоративної культури підприємства доцільно застосування трьох груп методів подолання опору стратегічним змінам: традиційних, специфічних та універсальних.

До традиційних методів подолання опору змінам віднесено групу методів, запропонованих Дж. Коттером та С. Шлезингером: «інформування і спілкування; участь у проєкті стратегічних змін; допомога і підтримка; переговори та угоди; кадрові перестановки та призначення; маніпулювання й

кооптації; явний та неявний примус» [113]. Застосування даних методів є припустимим на всіх рівнях опору: індивідуальному, груповому та системному.

До специфічних методів подолання опору стратегічним змінам відносять три групи методів:

- когнітивні методи подолання опору – це методи, засновані на зміні поведінки носіїв змін, учасників стратегічних змін та реципієнтів шляхом трансформації їх способу мислення та думок в бік забезпечення підтримки змін (усунення негативної флуктації). Зазначена зміна досягається шляхом так званого «соціального навчіння» - позитивного та негативного підкріплення бажаної щодо суб'єктів, об'єктів та цілей змін поведінки, спостереження та моделювання прийнятних для керівництва програми стратегічних змін типів ставлення до змін. Прикладами таких методів є стажування, тренінги, проекти «творчого занурення» і т.д. Когнітивні методи подолання опору прийнятні для використання в рамках фідуціарної корпоративної культури для носіїв індивідуального опору змінам (в сукупності із традиційними методами, такими як ротація кадрів, матеріальна мотивація, інформування, санкції тощо), рідше – для групового;

- компетентнісні методи подолання опору - це методи, засновані на формуванні у носіїв опору стійких професійних уявлень щодо цілей, процесу та результатів стратегічних змін, а також шляхів їх досягнення. Результатом методу повинне стати анулювання опору через формування унікальних знань та комбінацій навичок щодо реалізації процесів стратегічних змін. Це здатності організації в рамках формування фідуціарної корпоративної культури створювати нові знання та комерціалізувати їх в процесі стратегічних змін. Компетентнісні методи подолання опору прийнятні для використання на всіх рівнях його виникнення, але більш ефективними є для подолання системного опору;

- комунікаційні методи подолання опору – це методи, засновані на продуктивному обміні інформацією щодо змісту та результатів стратегічних

змін, результатом якого має стати популяризація позитивного ставлення до стратегічних змін серед індивідів та їх формальних і неформальних груп. Для реалізації комунікаційних методів подолання опору в рамках формування фідучіарної корпоративної культури бажано залучення зовнішніх агентів змін - коучів, тренерів які мають навички застосування методів комунікаційного впливу, таких як зараження, навіювання, наслідування тощо. Комунікаційні методи подолання опору змінам прийнятні для використання в рамках фідучіарної корпоративної культури для носіїв опору змінам в сукупності із традиційними методами, такими як нематеріальна мотивація, неявний примус, інформування і спілкування.

Мотивація, як метод подолання опору стратегічним змінам, є універсальним методом, дієвість якого доведена широким колом науковців [22, 41, 65, 83, 88, 93, 130, 136, 149, 220, 189, 196, 233, 236, 237, 258, 259, 263, 340]. В рамках формування фідучіарної корпоративної культури підприємства та подолання опору стратегічним змінам можливе застосування як матеріальної так і нематеріальної мотивації, як у сукупності, так і окремо. Головний принцип – мотивація має бути за позитивні досягнення (бажану поведінку), критерії мотиваційного підкріплення мають бути прозорими та справедливими для всіх.

Висновки до розділу 4

1. Виконано розроблення блокового алгоритму формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах який має вигляд комплексної схеми управління, тобто представляє собою сукупності кореляційних процедур та прийомів, що застосовуються в контурі стратегічного управління з метою досягнення цілей стратегічних змін. Розроблений алгоритм управління передбачає реалізацію наступних блоків управлінських дій: 1) усвідомлення чинної стратегії підприємства, її

відповідності місії, баченню та стратегічним цілям в умовах безперервного тиску зовнішнього середовища та динамізму складових внутрішнього середовища; 2) підготовка стратегічних змін на підприємстві; 3) розробка стратегічних змін на підприємстві; 4) реалізація стратегічних змін на підприємстві; 5) закріплення стратегічних змін на підприємстві.

2. Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до процесу оцінки опору змінам як інтегрованої складової управління стратегічними змінами яка представлена лінійною послідовністю дій системи менеджменту підприємства (команди стратегічних змін), та включає: визначення мети оцінки опору, формулювання її цілей та завдань; ідентифікацію причин опору змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях; оцінку опору за допомогою експертних методів; визначення рівня лабільності до змін та встановлення рівня обумовленості прояву опору змінам корпоративною культурою підприємства; розробку та реалізацію заходів подолання опору змінам на підприємстві.

Доведено, що типологія прояву опору змінам на підприємстві тісно пов'язана із рівнями корпоративної культури (артефакти, цінності, базові уявлення) які здійснюють вплив на креацію опору змінам - процес виникнення опору змінам, обумовлений пануючим типом корпоративної культури підприємства.

Автором обґрунтовано схему креації опору змінам в корпоративній культурі підприємства яка базується на визначенні показника лабільності до стратегічних змін, визначення якого дозволяє розрізнити два види корпоративної культури по відношенню до стратегічних змін: фідучіарну та нефідучіарну.

Розрахункові значення загального рівня корпоративної культури по відношенню до стратегічних змін для гірничо - збагачувальних підприємств дозволили констатувати, що корпоративна культура підприємств може бути ідентифікована як культура фідучіарного типу: найбільш розвиненою по відношенню до змін є культура ПрАТ «ІнГЗК», а найменш розвиненою є

корпоративна культура ПАТ «ПівдГЗК. Взагалі результати аналізу демонструють наявність зв'язку між рівнем опору змінам та корпоративної культури досліджуваних підприємств, що доводить доцільність розробки заходів подолання опору змінам через інструменти корпоративної культури.

3. Обґрунтовано, що корпоративна культура підприємства по відношенню до стратегічних змін має сприйматися як дисипативна структура, в умовах якої забезпечення фідучіарності потребує врахування: внутрішніх спонукальних умов формування; опорних умов забезпечення; визначення об'єктів та суб'єктів впливу; рівнів реалізації та базових постулатів формування. Розроблений процесний підхід до формування фідучіарної корпоративної культури на підприємствах містить обґрунтування управлінських дій на трьох ключових рівнях: діагностичному, дієвому та рівні закріплення через реалізацію методів подолання опору стратегічним змінам (обґрунтовано зміст традиційних, специфічних та універсальних методів подолання опору).

Результати досліджень за четвертим розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [190, 270, 333, 342, 440-443, 450, 452, 453]

РОЗДІЛ 5

НОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

5.1. Етапи реалізації стратегічних змін на підприємствах за детермінації їх драйверів

Реалізація стратегії підприємства неможлива без впровадження стратегічних змін які становлять в умовах ринку основу її реалізації, а значить – основу досягнення стратегічних цілей. В таких умовах, управління стратегічними змінами має тісний зв'язок із всіма рівнями стратегічного управління підприємством (від корпоративного до операційного), стосується всіх ланок його діяльності та функціональних напрямків, створюючи ефект симбіозу систем управління, існування якого підкорене цілям та місії підприємства.

Про єдність управління змінами та стратегічного управління підприємством наголошує значна кількість сучасних дослідників теорії змін. Так, вчений Т.В. Олійник зазначає «саме стратегічні зміни в процесі функціонування підприємства стають невід'ємним атрибутом сучасного стратегічного управління, а саме – конкурентними перевагами для досягнення високого рівня ефективності діяльності, кращого способу задоволення вимог споживачів і т. п.» [27, с. 280]. Колектив авторів М.М. Буднік, О.Ю. Тур зазначають, що «управління стратегічними змінами – це явище другорядне. Першочерговою є саме стратегія. Тобто проведення змін сприяє тому, що на підприємстві створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії» [134, с. 124]. Науковець О.Ю. Гусєва наголошує, що «управління стратегічними змінами виступає в сучасних умовах головним ядром усієї системи стратегічного управління підприємством» [122, с. 73].

Зважаючи на викладене вище можна зазначити, що управління

стратегічними змінами для підприємства є запорукою реалізації стратегії, досягнення стратегічних цілей та довгострокового стабільного функціонування на ринку в умовах поліструктурного середовища діяльності та двоконтурної системи управління (запропоновано у розділі 1 рис. 1.21). Саме тому реалізація управління стратегічними змінами має сприйматися як інтегрований у загальне стратегічне управління процес, який, при цьому має автономію щодо інструментів та організаційних рішень з реалізації.

На основі дослідження класичної концепції формування стратегічної поведінки підприємства [75; 102; 104; 106; 188; 250; 461] запропоновано модель поведінки підприємства в ході реалізації управління стратегічними змінами (рис. 5.1).

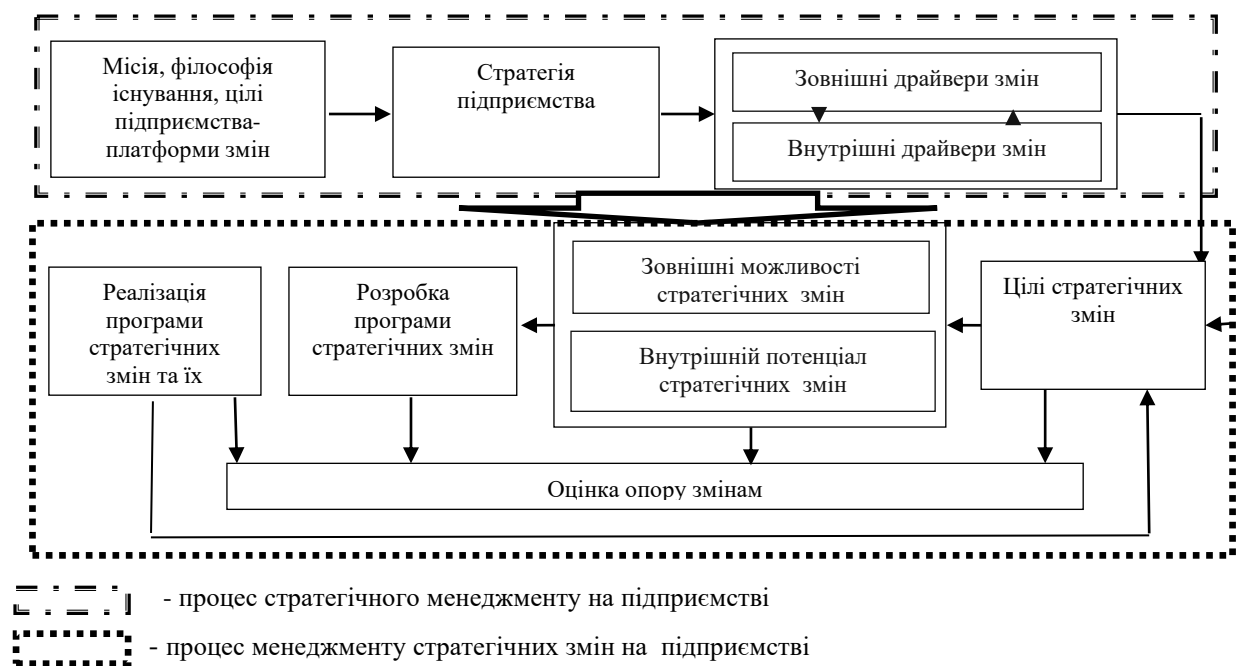


Рис. 5.1. Модель поведінки підприємства в ході реалізації управління стратегічними змінами як складової стратегічного менеджменту на підприємстві

Джерело: складено автором

Дані рис. 5.1 демонструють послідовність реалізації процесів стратегічного менеджменту на підприємстві та управління стратегічними

змiнами: стратегiчний менеджмент визначає необхіднiсть стратегiчних змiн, тобто їх актуалiзує, тодi як управлiння стратегiчними змiнами безпосередньо визначає параметри таких змiн, їх цiлi та механiзми досягнення в умовах опору змiнам.

Реалiзацiя управлiння стратегiчними змiнами на пiдприємствi вимагає концептуалiзацiї складових даного процесу на засадах стратегiчного менеджменту та виокремлення мети, об'єкту, предмету, цiлей управлiння, базових принципiв його реалiзацiї, iнструментарiю обгрунтування рiшень та базисних елементiв для їх реалiзацiї (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Концептуалiзацiя складових реалiзацiї управлiння стратегiчними змiнами на пiдприємствi на засадах стратегiчного менеджменту

Складова	Характеристика
Мета	Формування організаційно-економічного забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві, що відображає усталені закономірності стратегічного менеджменту, цілі стратегічних змін та реалізації стратегії на підприємстві
Об'єкт	Процес стратегічних змін та його складові елементи у вигляді послідовних процесів та управлінських дій, доцільність впровадження яких обгрунтовано за результатами аналізу внутрішніх та зовнішніх драйверів змін
Предмет	Механізм досягнення цілей стратегічних змін
Цілі	На стратегічному рівні – реалізація стратегії змін, адекватної загальнокорпоративній стратегії підприємства; на тактичному рівні – реалізація зміненого стратегічного набору підприємства; на оперативному рівні – функціональні стратегії підприємства
Принципи	Науковiсть, адекватнiсть, керованiсть, превентивнiсть, об'єктивнiсть, iнституалiзацiя, цiлiснiсть, ефективнiсть, системнiсть, iнформованiсть, синергiзм, культивация цiнностей
Iнструментарiй обгрунтування рiшень	Матриця реалізації стратегічних змін, базовий ромб
Базиснi елементи обгрунтування	Оцiнка зовнiшнiх драйверiв стратегiчних змiн, оцiнка внутрiшнiх драйверiв стратегiчних змiн, iдентифікація опору змiнам та корпоративної культури

Джерело: складено автором

Характеризуючи концептуалізацію реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві на засадах стратегічного менеджменту варто окремо зупинитися на принципах її здійснення.

Принцип науковості – реалізація стратегічних змін на підприємстві має базуватися на узагальненні наукових теорій, методів та методології сучасного стратегічного управління, менеджменту та теорії управління змінами. Реалізація даного принципу вимагає, з одного боку, наявності значного масиву інформації щодо умов реалізації стратегічних змін, а з іншого – високої кваліфікації та достатнього освітнього рівня команди змін та лідера стратегічних змін для максимально-ефективної обробки наявної інформації із застосуванням сучасного науково-практичного інструментарію.

Принцип адекватності означає, що реалізація стратегічних змін має відбуватися відповідно до умов, які склалися у зовнішньому стосовно підприємства середовищі та відповідно до стану потенціалу стратегічних змін підприємства.

Принцип керованості означає наявність чіткого взаємозв'язку стратегічного менеджменту підприємства та менеджменту стратегічних змін який повинен забезпечувати максимальний контроль за всіма етапами стратегічних змін, всіма функціями, процесами та суб'єктами стратегічних змін на підприємстві. Цей принцип визначає необхідність врахування стратегічних змін на всіх етапах реалізації стратегії та у всіх складових стратегічного набору підприємства, поєднувати централізацію та децентралізацію управління реалізації стратегічних змін та обґрунтування господарських рішень із забезпечення їх ефективності.

Принцип превентивності реалізації стратегічних змін обґрунтовує, з одного боку, необхідність планування змін та моніторингу драйверів їх виникнення, а з іншого – необхідність впровадження стратегічних змін, покликаних попередити негативні наслідки розвитку середовища діяльності на всіх його рівнях та прояв ентропійних для підприємства явищ середовища функціонування.

Принцип об'єктивності означає, що сукупність заходів з реалізації стратегічних змін на підприємстві повинна бути позбавлена суб'єктивних оцінок та суджень системи менеджменту підприємства, лідера змін та команди

змін щодо драйверів змін, рівня потенціалу стратегічних змін, опору, методів реалізації змін тощо. Всі рішення в сфері реалізації стратегічних змін мають бути максимально об'єктивними, що гарантуватиме їх ефективність.

Інституалізація як принцип реалізації стратегічних змін на підприємстві означає максимальну інтеграцію реалізації стратегічних змін в існуючу структуру стратегічного управління та виробничо-економічних відносин на підприємстві. Інституалізація стратегічних змін на підприємстві має відбуватися із забезпеченням єдиних принципів, правил та норм, закріплених у нормативних актах підприємства та доведених до звичайних практик стратегічного управління.

Реалізація стратегічних змін на підприємствах має відбуватися як єдиний, всеохоплюючий процес, елементи стратегічних змін мають бути взаємоузгодженими між собою та сприйматися суб'єктами змін та їх реципієнтами як єдиний, цілісний процес. Саме така єдність реалізації стратегічних змін визначає дію принципу їх цілісності.

Ефективність реалізації стратегічних змін на підприємстві визначає переважання результатів стратегічних змін над витратами на їх провадження, а задач мінімізації витрат та максимізації прибутків над іншими задачами. Врахування принципу ефективності є обов'язковим в умовах наявності лагу стратегічних змін, а тому потребує детального обґрунтування програми стратегічних змін та ресурсів на її реалізацію за всіма альтернативними сценаріями провадження.

Системність, як принцип реалізації стратегічних змін наголошує, що програма стратегічних змін на підприємстві має сприйматися як складна система, яка поєднує зміни різного стратегічного рівня які мають між собою складні, взаємообумовлюючі зв'язки та ієрархічну будову елементів.

Реалізація стратегічних змін на підприємстві та досягнення їх цілей у максимально-короткі строки (короткий лаг стратегічних змін) можливі лише в умовах повноти інформаційного забезпечення управлінських рішень, систематизації та зберігання у зручній та доступній формі інформації щодо

всіх етапів стратегічних змін.

Синергізм реалізації стратегічних змін означає наявність ефекту від реалізації системи стратегічних змін на всіх рівнях стратегічного набору та у всіх видах функціональних стратегій, який переважає окремі (поодинокі) зміни кожного виду стратегії чи стратегічного напрямку змін. Принцип синергізму при реалізації стратегічних змін тісно пов'язаний із принципами цілісності та системності.

Принцип культивування цінностей при реалізації стратегічних змін на підприємстві пов'язаний із провідною роллю персоналу у реалізації стратегічних змін та наявністю опору змінам. Дія даного принципу пов'язана із необхідністю на всіх етапах стратегічних змін підтримки фідуціарної корпоративної культури змін та пропаганди бажаних для команди змін цінностей, ритуалів та бажаних стилів поведінки персоналу в процесі стратегічних змін.

Алгоритм реалізації стратегічних змін на підприємстві в умовах детермінації драйверів змін є стрижневою складовою попередньо визначеної концепції та визначає логіку даного процесу та інституалізацію його функціоналів (рис. 5.2).

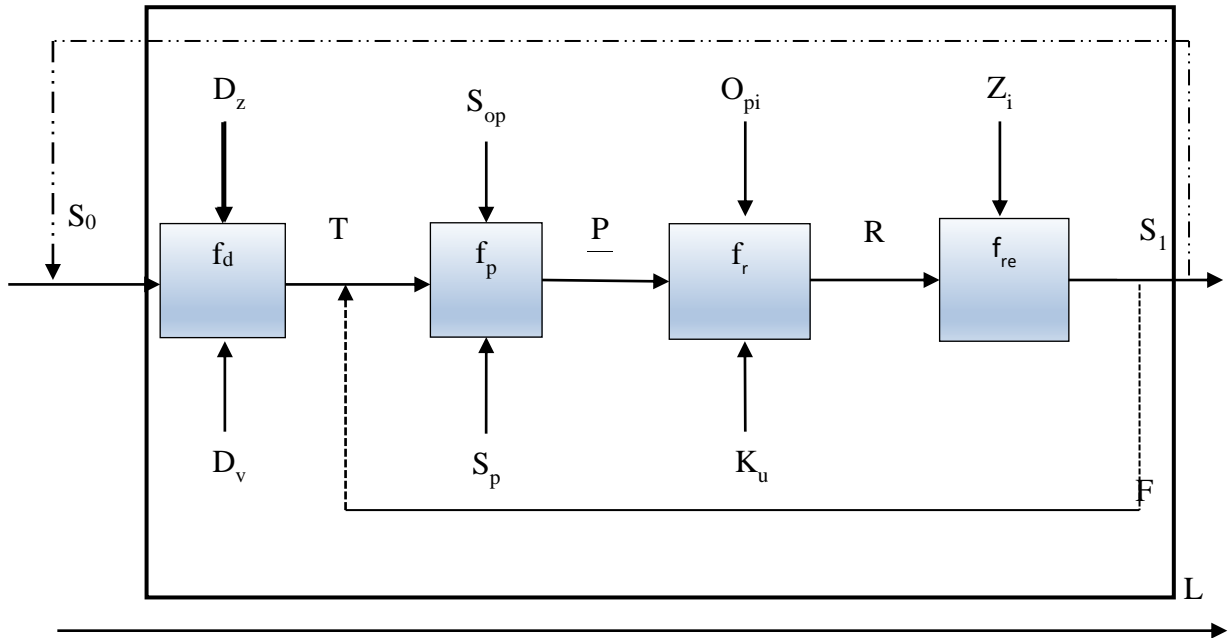
Зазначений алгоритм вимагає формалізації на підприємстві наступних конститутивних атрибутів системи менеджменту стратегічних змін:

1) розроблена, обґрунтована та прийнята до реалізації на підприємстві стратегія має сприйматися як динамічний, поліваріантний, детермінований значним колом чинників процес;

2) управління стратегічними змінами має бути інтегрованою складовою процесу реалізації стратегії підприємства, одним із її базисів;

3) управління стратегічними змінами має реалізувати так звану «універсальну функцію стратегії» - стратегія підприємства має бути адекватною умовам що склалися на підприємстві та на цільових ринках (їх сегментах), має адаптуватися до них. Реалізація стратегічних змін саме й виступає інструментом такої адаптації;

4) управління стратегічними змінами на підприємстві має бути спрямоване на досягнення цілей, які є рівновекторними до цілей стратегії підприємства.



- Позначення:
- S_0 – чинна (базова) стратегія підприємства як платформи стратегічних змін;
 - S_1 – новий (змінений) стан стратегії підприємства;
 - T – цілі стратегічних змін;
 - P – параметри програми стратегічних змін на підприємстві;
 - R – провадження стратегічних змін;
 - F – процес реалізації комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на досягнення цілей стратегічних змін на підприємстві
 - L – лаг стратегічних змін;
 - D_z, D_v – драйвери стратегічних змін (зовнішні та внутрішні відповідно);
 - S_{op} – можливості стратегічних змін;
 - S_p – потенціал стратегічних змін;
 - O_{pi} – опір стратегічним змінам;
 - K_u – корпоративна культура стосовно змін на підприємстві та рівень її фидуціарності;
 - Z_i – закріплення стратегічних змін;
 - f_d – функція оцінки зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін на підприємстві;
 - f_p – функція планування та вибору параметрів стратегічних змін на підприємстві;
 - f_r – функція реалізації стратегічних змін на підприємстві;
 - f_{re} – функція отримання результатів реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Рис. 5.2. Алгоритм реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах детермінації драйверів змін

Джерело: складено автором із використанням [47]

Узагальнення рис. 5.2 дозволяє дійти висновку, що реалізація управління стратегічними змінами на підприємстві може бути представлена у

вигляді моделі, яка має вид:

$$\left\{ \begin{array}{l} T = f_d (S_0; D_v; D_z), \\ P = f_p (T; S_{op}; S_p), \\ R = f_r (P; O_{pi}; K_u), \\ S_1 = f_{re} (R; Z_i) \end{array} \right. \quad (5.1)$$

Тоді, виходячи із рівняння (5.1):

$$S_1 = F (S_0; D_v; D_z; T; S_{op}; S_p; P; O_{pi}; K_u; R; Z_i) , \quad (5.2)$$

Згідно із сформованою моделлю, реалізація управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах детермінації драйверів змін включає три етапи:

I етап – цілевизначення - $T = f_d (S_0; D_v; D_z)$ на основі оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін на чинну (базову, діючу) стратегію підприємства;

II етап – планування програми стратегічних змін - $P = f_p (T; S_{op}; S_p)$ та визначення її параметрів на основі оцінки потенціалу стратегічних змін та можливостей стратегічних змін;

III етап – реалізація стратегічних змін - $R = f_r (P; O_{pi}; K_u)$ з урахування чинного опору змінам на підприємстві та діючої корпоративної культури стосовно змін.

В умовах, коли стратегія підприємства визначається як складна система, для реалізації цілей якої потрібно акумулювати зусилля ряду функціональних підрозділів, які по суті, є підсистемами ресурсного стратегічного забезпечення, процес реалізації стратегічних змін набуває формату декомпозиції (розукрупнення) стратегічних змін на ряд завдань змін складових стратегічного набору функціональних стратегій підприємства. У

контексті реалізації стратегічних змін, *стратегічний набір підприємства* є сукупністю функціональних стратегій, які відображають загальний зміст декомпозиції стратегічних змін підприємства та особливості його діяльності через комплекс чітко окреслених заходів із досягнення поставлених цілей стратегічних змін підприємства в умовах зовнішнього середовища функціонування:

$$S_N = \sum_{j=1}^i S_i = \{S_0 \rightarrow S_1\} \quad (5.3)$$

де S_N - стратегічний набір підприємства в ході реалізації стратегічних змін;

S_i – функціональна стратегія і-го виду як підсистема забезпечення ;

j – кількість функціональних напрямків діяльності підприємства які знайшли відображення у самостійних функціональних стратегіях та у складі потенціалу стратегічних змін .

Відповідно до попередньо обґрунтованих етапів моделі реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві, на етапі цілевизначення - $T = f_d (S_0; D_v; D_z)$, після формування загальних цілей стратегічних змін, відбувається формулювання цілей та завдань в рамках кожної складової стратегічного набору підприємства, тобто кожної функціональної стратегії.

У даному випадку, реалізація управління стратегічними змінами на підприємстві може бути представлена як система конвертації чинної стратегії (S_0) у бажану стратегію (S_1) підприємства (стан стратегії, який передбачається у випадку досягнення цілей стратегічних змін) через реалізацію механізмів досягнення пулу цілей ($\sum_{j=1}^i T_i$) змін стратегічного набору підприємства (S_N) в умовах реалізації стратегічних змін:

$$\{S_0 \rightarrow S_1\} = S_N = \begin{pmatrix} S_i^1 \rightarrow \sum T_i^1 \\ S_i^2 \rightarrow \sum T_i^2 \\ \dots \dots\dots \\ S_i^j \rightarrow \sum T_i^j \end{pmatrix} \rightarrow T, \quad (5.3)$$

де T_i – цілі функціональної стратегії i -го виду як складової стратегічного набору та підсистеми забезпечення стратегічних змін;

При цьому, умова постановки цілей стратегічного набору (5.3) передбачає для кожної функціональної складової врахування дії драйверів змін та базового стану функціональної стратегії:

$$T = \sum_{i=1}^n T_i = f_d (\sum_{i=1}^n S_i; D_v; D_z) = f_d (S_N; D_v; D_z), \quad (5.4)$$

Планування програми стратегічних змін на підприємстві, як наступний етап після цілевизначення, відбувається в умовах обов'язкового врахування обмежень, які формують потенціал стратегічних змін та акумульований зовнішнім середовищем підприємства рівень можливостей стратегічних змін. При цьому, *програма стратегічних змін* являє собою структуровану сукупність управлінських дій в рамках реалізації змін основних напрямків діяльності та стратегічних ресурсів, спрямованих на досягнення стратегічної мети підприємства. Формування програми стратегічних змін відбувається для всього підприємства, здійснюється командою змін під керівництвом лідера змін, доводиться до керівників структурних підрозділів, та після корегування (за потреби) доводиться до виконавців.

Формування програми стратегічних змін підприємства є самостійним процесом управління стратегічними змінами, інтегрованим у загальне стратегічне управління. Схема процесу формування програми стратегічних змін на підприємстві наведена на рис. 5.3. Вона передбачає цикл управлінських дій, в основу якого покладено ключові управлінські запитання:

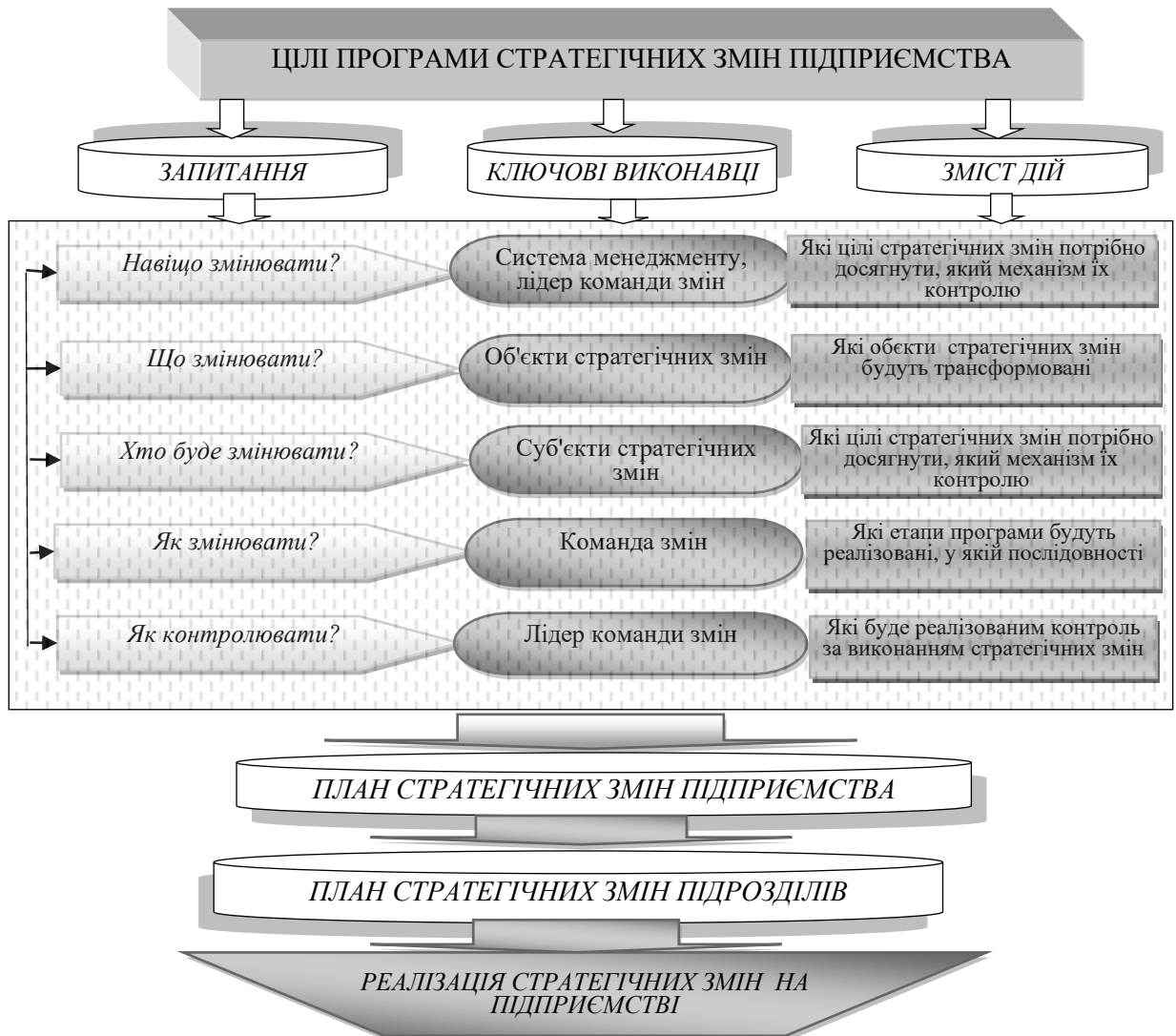


Рис. 5.3. Схема формування програми стратегічних змін підприємства

Джерело: складено автором

«навіщо змінювати?», тобто, які цілі будуть досягнуті та як їх будуть контролювати;

«що змінювати?», тобто, що буде виступати об'єктом стратегічних змін;

«хто буде змінювати?», тобто, яким буде розподіл ролей суб'єктів стратегічних змін в процесі змін та як буде розподіленою відповідальність та повноваження між ними;

«як змінювати?», тобто, які етапи програми будуть реалізовані у якій послідовності, хто буде за них відповідати;

«як контролювати?», тобто, яким чином буде реалізовано контроль за

програмою стратегічних змін, які контрольні точки будуть встановлені у даному процесі.

Практична реалізація програми стратегічних змін на підприємстві вимагає розробки *плану стратегічних змін підприємства*, який являє собою послідовність реалізації стратегічних змін на підприємстві з метою досягнення цілей програми стратегічних змін. План стратегічних змін підприємства виступає підставою для складення планів стратегічних змін функціональних підрозділів підприємства.

В рамках розробки програми стратегічних змін обов'язковими є дотримання обмежень щодо стратегічних ресурсів та сформованого стратегічного потенціалу (S_p) підприємства:

$$P \leq S_p, \quad (5.5)$$

Згідно рівняння (5.5) програма стратегічних змін не має передбачати зміни, які будуть недоступними для сформованого на підприємстві потенціалу стратегічних змін. При цьому, програма стратегічних змін передбачає зміни складових стратегічного набору підприємства, а значить, вона є сукупністю програм стратегічних змін складових стратегічного набору:

$$P = \sum_{j=1}^i P_i, \quad (5.6)$$

де P_i - програма змін функціональної стратегії і-го виду як складової стратегічного набору та підсистеми забезпечення стратегічних змін;

Враховуючи поліструктурний характер потенціалу стратегічних змін підприємства, та формування його за рахунок сукупності локальних складових, він може бути представлений наступним чином :

$$S_p = \sum_{j=1}^i S_{p_i}, \quad (5.7)$$

де S_{p_i} - локальна складова потенціалу стратегічних змін підприємства і-го виду.

Тоді, при формуванні програми стратегічних змін підприємства слід врахувати обмеження щодо стратегічних ресурсів, які можуть бути представлені наступним чином:

$$P \leq S_p = \sum_{j=1}^i P_j \leq \sum_{j=1}^i S_{p_j}, \quad (5.8)$$

Іншим видом обмежень, які потребують врахування на етапі планування програми стратегічних змін, є обмеження у вигляді акумульованих ринком можливостей стратегічних змін (S_{op}). У попередніх розділах роботи було обґрунтовано три рівні можливостей стратегічних змін, акумульованих ринком та придатних для аналітичного застосування в рамках двоконтурної схеми системи управління стратегічними змінами підприємств: унікальний рівень (S_{op}^u), пороговий (S_{op}^p) та середній рівень ($\overline{S_{op}}$) можливостей стратегічних змін. Враховуючи попередньо визначене у формулі (5.5) обмеження, його можна доповнити обмеженнями щодо рівня використання можливостей стратегічних змін:

$$\begin{cases} S_{op}^u \leq P \leq S_p \\ S_{op}^p \geq P \leq S_p \\ \overline{S_{op}} \cong P \leq S_p \end{cases}, \quad (5.9)$$

У рівнянні (5.9) передбачено, що підприємство не може формувати програму стратегічних змін, яка буде перевищувати унікальний рівень можливостей стратегічних змін ($P \nlessgtr S_{op}^u$), оскільки він не буде доступним для рівня потенціалу стратегічних змін. Також ситуація, коли програма стратегічних змін буде розроблена на рівні, який дорівнює стратегічним

можливостям змін ($P = S_{op}^u$) не доцільна до розгляду, оскільки, вона є скоріше "ідеальним варіантом" управління стратегічними змінами та знаходиться переважно у теоретичній площині прийняття управлінських рішень щодо стратегічних змін.

Ситуація, коли програма стратегічних змін передбачає заходи, які не будуть забезпечувати реалізації порогового рівня стратегічних змін ($P < S_{op}^p$) теж не є доцільною, оскільки вона означає втрату конкурентоспроможності та позиції, гірші за аутсайдерські, що є неприпустимим навіть в умовах реалізації стратегії скорочення.

Формування програми стратегічних змін на підприємстві, у випадку, якщо за мету не ставиться досягнення позицій лідерства чи збереження конкурентоспроможності, повинне задовольняти умовам ($P \cong \overline{S_{op}}$), причому, ситуація, коли виконується умова ($S_{op}^u \leq P \cong \overline{S_{op}}$) є більш бажаною, та вказує на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку за рівнем реалізації можливостей стратегічних змін.

З урахуванням складності та еkleктичного характеру можливостей стратегічних змін, акумульованих на ринку, вони можуть бути представлені наступним чином:

$$S_{op} = \sum_{j=1}^{i=1} S_{op_i}, \quad (5.10)$$

де S_{op_i} - локальна складова можливостей стратегічних змін і-го виду, акумульована ринком;

Тоді, з урахуванням рівняння (5.6) та (5.8), обмеження та умови щодо реалізації можливостей стратегічних змін в ході формування програми стратегічних змін можуть бути представленими у вигляді системи рівнянь які мають вид:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_j^{i=1} S_{op}^u \leq \sum_j^{i=1} P_i \leq \sum_j^{i=1} S_{p_i} \\ \sum_j^{i=1} S_{op}^p \geq \sum_j^{i=1} P_i \leq \sum_j^{i=1} S_{p_i} \\ \sum_j^{i=1} \overline{S_{op}} \cong \sum_j^{i=1} P_i \leq \sum_j^{i=1} S_{p_i} \end{array} \right. \quad (5.11)$$

Рівняння (5.11) доводить, що в ході розробки програми стратегічних змін на підприємстві обов'язковим є врахування локальних складових стратегічного потенціалу та можливостей стратегічних змін не тільки на рівні підприємства, але й на рівні складових окремих стратегічного набору, тобто, на рівні функціональних стратегій.

На наступному етапі управління стратегічними змінами - $R = f_r (P; O_{pi}; K_u)$ відбувається розробка та реалізація стратегії змін, з урахуванням сформованої програми змін (базис), а також чинного опору змінам на підприємстві та діючої корпоративної культури стосовно змін. Метою даного етапу являється досягнення зміненого стану стратегії підприємства (досягнення стану S_1) та його закріплення.

Логіка реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах детермінації драйверів змін узагальнена на рис. 5.4., де наведено основні управлінські етапи, їх очікувані результати, обмеження та стратегічну спрямованість. Результатом управлінських дій повинне стати досягнення цілей стратегії змін (T_{sz}), цілей стратегічних змін (T) та цілей стратегії підприємства (T_S), які співвідносяться між собою як складові та ціле:

$$T_{sz} = T = T_S , \quad (5.12)$$

Отже, реалізація управління стратегічними змінами повинна базуватися на стратегії змін підприємства.

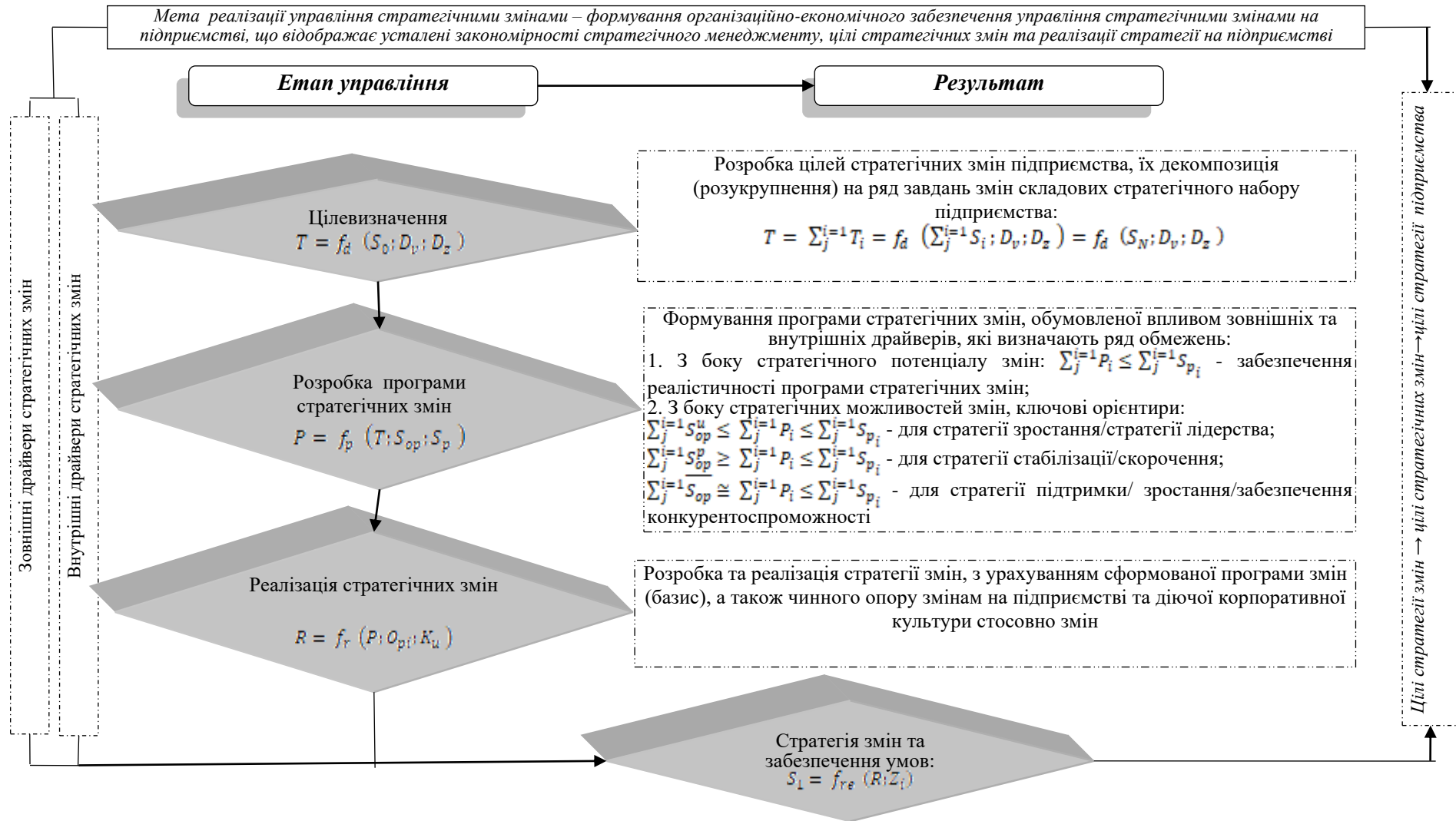


Рис. 5.4. Логіка реалізації управління стратегічними змінами як базису формування стратегії змін

Джерело: складено автором

5.2. Формування стратегії змін на підприємствах та забезпечення антисипативності управління ними

Реалізація управління стратегічними змінами на підприємстві вимагає її організаційно-інституційного забезпечення та обґрунтування не тільки стратегічними ресурсами (які у даному випадку виступають переважно як підсистема уречевленого забезпечення), але й організаційного (неуречевленого) забезпечення з боку стратегічного менеджменту та менеджменту змін.

На користь необхідності формування стратегії змін в рамках управління змінами (в т.ч. стратегічними змінами) висловлюється обмежена кількість науковців [32, 60, 71, 89, 142, 145], які, при цьому, одностайно вважають її обов'язковою складовою системи управління стратегічними змінами на підприємстві. Так, Т.В. Гринько зазначає, що «...при формуванні системи управління змінами на підприємстві необхідно враховувати, що успіх залежатиме від якості розробленої стратегії» [32, с. 249].

Аналогічної думки дотримується науковець Н.М. Курилова, яка пише: «для того щоб зробити процес управління змінами на підприємстві більш прозорим і зрозумілим, а головне систематизувати його, доцільно розробити методику по формуванню стратегії управління змінами» [138, с. 86].

Науковець Г.О. Швіндіна, хоч і не надає визначення даної управлінської категорії, проте, зазначає, що «найвищою точкою стратегічних змін є формування проактивної стратегії змін підприємства, яка спрямована на знаходження та відтворення успішних паттернів у стратегіях» [76, с. 49].

Узагальнення підходів науковців щодо трактування економічної категорії «стратегія змін» наведено у табл. 5.2., дані якої доводять відсутність узгодженості думок науковців щодо її сутності та змісту.

Таблиця 5.2.

Підходи науковців до трактування сутності економічної категорії
«стратегія змін»

Автор (ри)	Визначення стратегічних змін
Т.В. Гринько [32, с. 250]	Стратегія змін – це стратегія розвитку підприємства, оскільки зміни є формою розвитку, а їх накопичення забезпечує розвиток підприємства.
О.В. Хаджинова, П.В. Бурак [71, с. 248]	Під стратегією зміни розуміють той чи інший підхід, обраний у залежності від обставин, який враховує фактори: темп здійснення змін; ступінь керування з боку менеджерів; використання зовнішніх структур, наприклад, консалтингових; центральне або місцеве зосередження сил.
О.М. Міх [145, с. 101]	Стратегія змін – це узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети проведення стратегічних змін при раціональному використанні ресурсів та ефективному управлінні ними.
О.Ю. Гусєва [60, с. 179]	Базова стратегія змін - це ключовий напрям перетворень, який доцільно запровадити підприємству у першу чергу для забезпечення ефективної реалізації запланованої генеральної стратегії в умовах мінливого бізнес-середовища.
І.Б. Шевченко [67, с. 159]	При проведенні змін використовують різні підходи, що враховують темпи здійснення змін, ступінь управління менеджменту, використання зовнішніх структур, що задіяні у проведенні змін. Ці підходи являються стратегіями змін.
О.І. Гарафонова [471, с. 66]	Стратегія здійснення змін на підприємстві - довгостроковий план стратегічних та організаційних заходів, дій, направлений на виживання та розвиток підприємства в майбутньому, формування його конкурентних переваг та адаптивний процес внутрішніх трансформацій (різних СБО та стратегічних груп) задля гнучкого пристосування до оточуючого зовнішнього середовища.

Джерело: упорядковано автором

Узагальнюючи трактування сутності стратегії змін, слід відзначити, що Т.В. Гринько стратегію змін ідентифікує із стратегією розвитку [32, с. 250], що на нашу думку не зовсім доречно, оскільки, стратегічні зміни можуть бути наслідком не тільки розвитку, але й процесів стагнації на підприємстві. Науковці О.В. Хаджинова, П.В. Бурак [71, с. 248] та І.Б. Шевченко [67, с. 159] стратегію змін пояснюють через сукупність підходів до реалізації управління змінами в ході проведення змін. Нами таке трактування визначається як доволі звужене, оскільки, на думку автора, стратегія змін не обмежується лише етапом їх реалізації, вона має тісний зв'язок також із етапами цілевизначення, контролю тощо. О.І. Гарафонова, визначаючи стратегію здійснення змін, наголошує на її єдності із довгостроковим планом, мета якого – гнучке пристосування до зовнішнього середовища, в т.ч. і через «процес внутрішніх

трансформацій» [471, с. 66]. Такий підхід дещо звужує ареал дії такої стратегії, не передбачає короткострокових заходів, не враховує стану стратегічних ресурсів як основи для реалізації такої стратегії. Науковці О.М. Міх [145, с. 101] та О.Ю. Гусєва [60, с. 179] розкривають сутність стратегії змін через «модель дій» [145] чи «напрямок перетворень» [60], що має за мету досягнення цілей стратегічних змін і стратегії підприємства. Саме такий підхід, на думку автора, найбільш повно відбиває зміст даного управлінського явища як сегрегованого елемента стратегічного менеджменту на підприємстві.

Отже, під *стратегією змін підприємства* пропонується розуміти узагальнюючу модель дій, яка в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів змін забезпечує досягнення цілей стратегії підприємства через розробку та реалізацію стратегічних змін.

Модель формування стратегії змін підприємства узагальнена на рис. 5.5, де наведено її зв'язок із ієрархічною сукупністю стратегій підприємства та програмою стратегічних змін через єдність стратегічного менеджменту та менеджменту стратегічних змін.

Характеризуючи стратегію змін на підприємстві слід відзначити наявність її спільних рис та відмінностей із сукупністю ієрархічного базису стратегій підприємства. Так, при побудові моделі формування стратегії змін на підприємстві прийнято класичний підхід до побудови ієрархічних рівнів стратегії, які формуються залежно від місії підприємства. Виділено, що у систему стратегій підприємства входить: корпоративна стратегія; бізнес-стратегія; функціональні стратегії; операційні стратегії [106, 188, 209, 272, 320]. Формування зазначених ієрархічних рівнів стратегій відбувається під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, які теорією управління змінами сприймаються як зовнішні та внутрішні драйвери стратегічних змін.

Сформовані ієрархічні рівні стратегії підприємства, під впливом зовнішніх та внутрішніх драйверів змін задають цілі стратегічних змін, практичне досягнення яких відбувається у ході реалізації цілей стратегії змін,

які надають імпульс для розробки програми стратегічних змін та реалізації загальної стратегії підприємства з урахуванням стратегічних змін. Наведена модель формування стратегії змін додатково демонструє зв'язок стратегічного менеджменту підприємства, до компетенції якого входить створення ієрархічної будови стратегій підприємства, та системи управління стратегічними змінами, до компетенцій якої входить розробка механізмів досягнення цілей стратегічних змін, які виступають підсистемами забезпечення для стратегічного менеджменту.

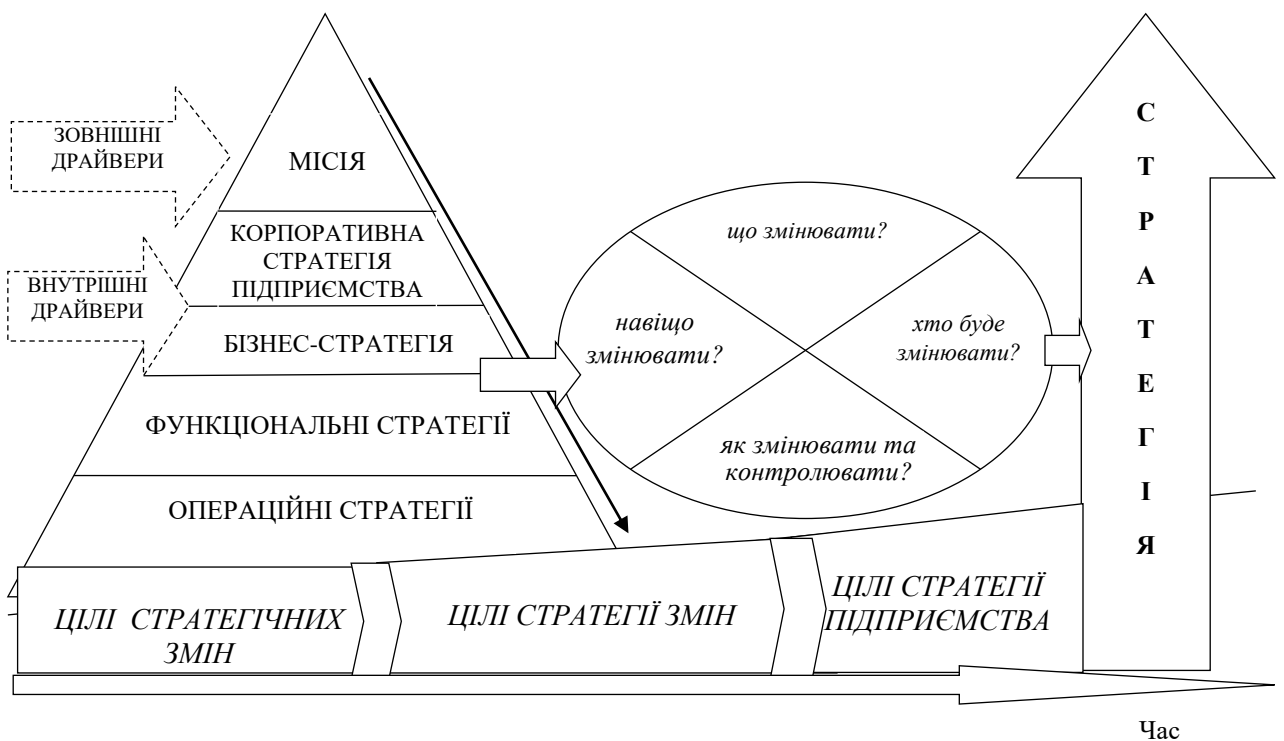


Рис. 5.5. Формування стратегії змін на підприємстві під впливом зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін

Джерело: складено автором

Метою стратегії змін є реалізація системи управління стратегічними змінами, яка дозволить досягнути цілей стратегічних змін за допомогою реалізації наявних стратегічних ресурсів та визначених драйверів змін.

Об'єктами стратегії змін є:

- стратегічне середовище функціонування підприємства для джерело драйверів змін та слабких сигналів щодо їх зміни;

- акумульовані можливості стратегічних змін;

- сформований потенціал стратегічних змін підприємства;

- соціально-культурні особливості реалізації змін;

- сформований ієрархічний континуум стратегій підприємства та їх декомпозиція;

- стратегічні зв'язки між сформованими стратегічними можливостями змін, стратегічним потенціалом змін та континуумом стратегій підприємства які виникають в процесі реалізації менеджменту стратегічних змін.

Взаємозв'язок цілей стратегії змін та її об'єктів дозволяють визначити зміст базового ромбу формування стратегії змін на підприємстві (рис. 5.6).

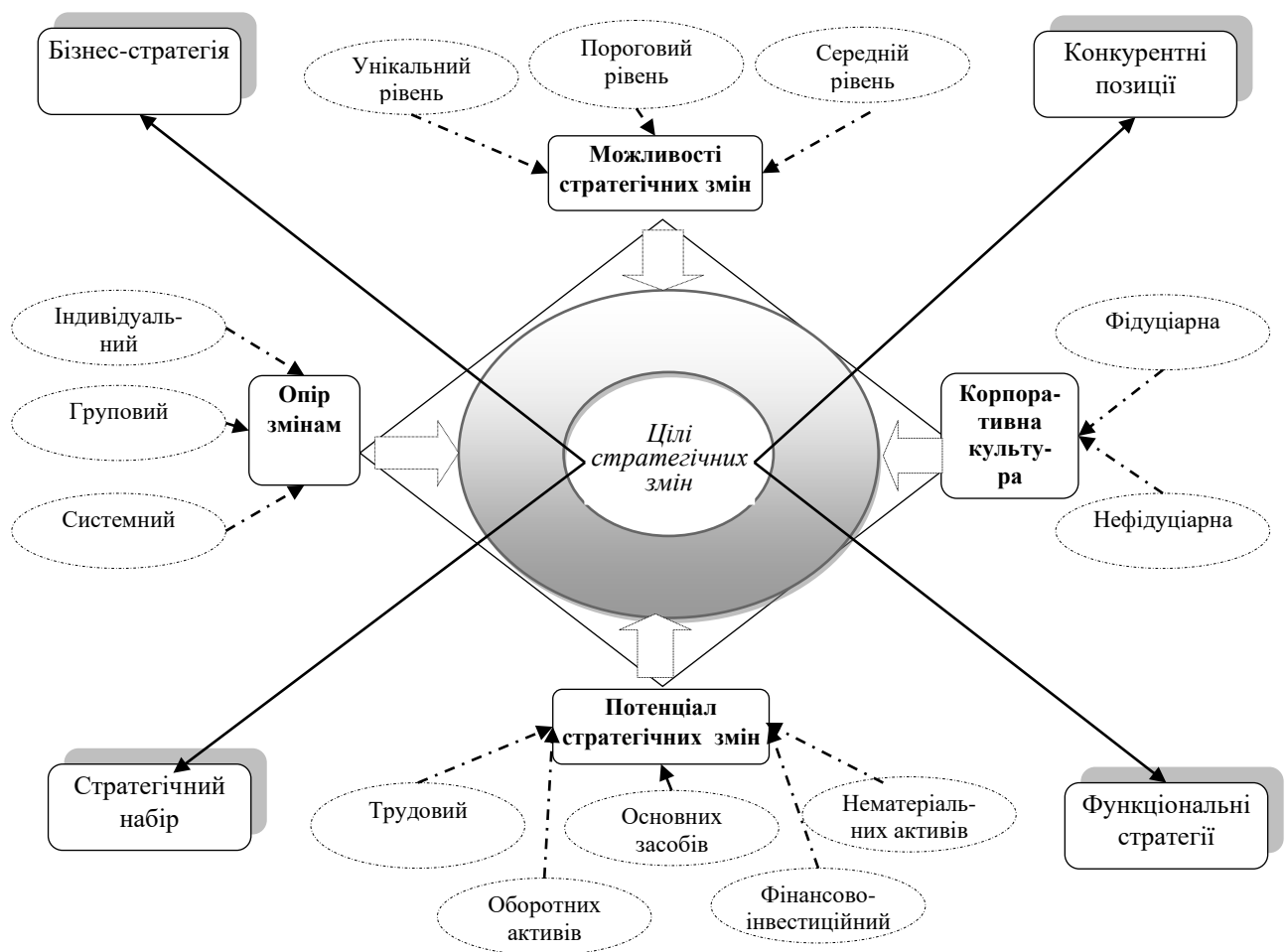


Рис. 5.6. Базовий ромб формування стратегії змін на підприємстві

Джерело: складено автором

Приймаючи до уваги мету стратегії змін, її об'єкти та особливості формування в умовах існуючих синергійних зв'язків, *суб'єктами стратегії змін* є системи стратегічного менеджменту та менеджменту стратегічних змін підприємства.

Характеризуючи стратегію змін підприємства слід зазначити наступні її особливості:

- дана стратегія входить до системи забезпечуючих стратегій на підприємстві, реалізація якої прямо чи опосередковано стосується всіх ієрархічних рівнів управління. Її призначення – забезпечення нормального перебігу процесів досягнення цілей стратегічних змін, а через них – стратегічних цілей підприємства;

- стратегія змін є ситуативною унікальною стратегією, повторення та імітація якої неможливі через унікальність кожного випадку стратегічних змін та механізмів їх реалізації. Така властивість дозволяє констатувати, що стратегія змін є базою для формування ключових компетенцій підприємства у галузі стратегічних змін;

- стратегія змін є інструментом забезпечення гнучкості загальної стратегії та стратегічного менеджменту, оскільки саме через її реалізацію відбувається максимально ефективно досягнення стратегічних цілей;

- реалізація стратегії змін є інструментом забезпечення антисипативності стратегічного управління підприємством, що формує її основну цінність для стратегічного управління підприємством.

Антисипативне управління – це цілеспрямована діяльність щодо визначення слабких сигналів у внутрішньому та зовнішньому середовищі складної економічної системи та заходи щодо формування адаптивних реакцій на них [470]. Спираючись на наукові публікації [188, 468, 470] можна визначити, що управління стратегічними змінами та реалізація стратегії змін має ряд ознак антисипативності: базується на аналізі чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, вивчає їх динаміку у якості базису для розробки стратегічних змін, використовує теорію слабких сигналів для передбачення

стратегічних змін та їх реалізації; носить превентивний характер, оскільки стратегічні зміни покликані в першу чергу попередити негативний прояв драйверів змін та забезпечити умови для реалізації стратегічних можливостей.

Характеристика стратегії змін як складової антисипативного стратегічного управління може бути представлена у вигляді структурованих аргументів, зміст яких узагальнено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Характерні риси антисипативності стратегії змін на підприємстві та їх аргументація

Характерна риса стратегії змін	Аргументація антисипативності
Базування двоконтурної системи управління стратегічними змінами (концептуальний базис стратегії змін) на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища змін	Зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства є джерелом слабких сигналів як основного елемента сутності антисипативного управління змінами
Альтернативний характер формування стратегії змін	Реалізація антисипативності передбачає напрацювання управлінських альтернатив, як бази формування адаптивних реакцій
Формування обмежень у вигляді акумульованих ринком рівнів можливостей стратегічних змін	Рівні можливостей стратегічних змін – варіації слабких сигналів зовнішнього середовища
Потребує інформаційного забезпечення щодо стану об'єктів стратегії змін (в т.ч. для формування обмежень стратегії)	Єдина база для реалізації антисипативності
Формування та реалізація потребує специфічного організаційного підходу до побудови системи управління стратегічними змінами – формування команди стратегічних змін	Потребує формування команди адміністративного персоналу, наділеного специфічними ключовими компетенціями в сфері стратегічного менеджменту та аналізу середовища діяльності (відповідає вимогам до команди стратегічних змін)
Передбачає врахування опору стратегічним змінами та корпоративної культури щодо сприяння змінам	Опір стратегічним змінам є джерелом внутрішньої антисипативності – точки біфукації ставлення до стратегічних змін є джерелами слабких сигналів

Джерело: складено автором

Узагальнюючи наведену у табл. 5.3 аргументацію, можна констатувати, що формування та розробка на підприємстві стратегії змін, спрямованої на досягнення цілей стратегічних змін, має спільні ознаки із системою антисипативності та цілком відповідає вимогам щодо його забезпечення через: альтернативний характер стратегії змін, її інформаційне забезпечення, наявність команди стратегічних змін, використання рівневого підходу до

зовнішніх можливостей стратегічних змін та трактування опору як чинника змін та джерела біфукації у внутрішньому середовищі стратегічних змін.

Зважаючи на особливості стратегії змін підприємства, її тісний зв'язок із всіма рівнями стратегічного управління, та антисипативний характер, вона повинна відповідати наступним вимогам:

1. Вимога щодо ефективності – є базовим постулатом стратегічного управління та управління стратегічними змінами на підприємстві. Реалізація стратегії змін повинна забезпечити додатній ефект від використання всіх видів стратегічних ресурсів які задіяні в процесі реалізації стратегічних змін: витрати даних ресурсів повинні бути меншими за результат від їх використання. В умовах екзогенного впливу факторів, ефективність стратегії змін має бути оцінена із урахуванням дії лагу стратегічних змін.

2. Вимога щодо часу – розроблена та прийнята до реалізації стратегія змін на підприємстві повинна мати чітко окреслені часові межі та забезпечувати мінімізацію лагу стратегічних змін. У випадку реалізації стратегії змін як важеля антисипативного управління, дана вимога стає однією із головних та визначає результативність антисипативних дій системи менеджменту.

3. Вимога щодо адаптивності стратегії змін – в умовах динамічного характеру зовнішніх та внутрішніх драйверів змін, стратегія змін повинна виступати інструментом забезпечення флексибільності системи управління підприємства та оперативності їх реакцій на стан поліструктурного середовища функціонування. Окрім того, адаптивність стратегії змін проявляється через поліваріантний характер формування стратегічного набору змін та його відповідність різним рівням можливостей стратегічних змін, акумульованих на ринку.

4. Вимога щодо забезпечення синергійного ефекту – стратегія змін поєднує у своєму складі ряд елементів, які мають властивості системи, кожен із елементів є носієм іманентних властивостей, реалізація яких в ході стратегії змін забезпечує ефект, який перевищує окремий ефект від його самостійного

застосування. При цьому стратегія змін має властивості гетерархічної структури – вона синтезується із елементів, які є складовими інших систем управління (наприклад, елементи стратегічного набору, елементи функціональних систем), що створює можливість для максимального різноманіття внутрішніх зв'язків. Саме дані зв'язки і є джерелами ефекту синергії стратегії змін на підприємстві.

5. Вимога інтегрованості у загальну ієрархічну впорядкованість стратегій підприємства визначає наявність еkleктичного характеру стратегічних змін, сутність яких синтезується із сукупності елементів стратегій іншого рівня, а значить – стратегія змін має виступати як «вбудований» елемент сформованого континууму стратегій підприємства.

6. Вимога щодо конкурентоспроможності – стратегія змін має бути орієнтована, поміж іншого, на цілі бізнес-стратегій та цілі конкурентоспроможності. Саме задоволення даної вимоги визначає орієнтацію стратегії змін на той чи інший рівень можливостей стратегічних змін акумульованих ринком, відповідно до досягнутої конкурентоспроможності чи бажаного її рівня.

7. Вимога щодо емерджентного характеру стратегії змін як інструмента забезпечення антисипативності стратегічного менеджменту та менеджменту змін. Емерджентність (від англ. emergent — той, що з'являється неочікувано) віддзеркалюється через властивість системи зберігати цілісність та є однією з форм прояву принципу переходу кількісних змін у якісні [473]. Відповідно даної вимоги стратегія змін повинна базуватися не тільки на класичних принципах стратегічного процесу на підприємстві, а віддзеркалювати вплив драйверів змін та забезпечувати гнучкі реакції підприємства на можливі (явні та неявні) їх наслідки через сукупність стратегічних змін.

8. Вимога щодо цільової орієнтації – стратегія змін на підприємстві, попри її емерджентний характер, повинна мати орієнтацію на цілі стратегічних змін та задоволення вимог пулу стратегічних цілей управління (описано в рівнянні (5.12)), а також має відповідати місії підприємства.

Антисипативний характер стратегії змін вимагає від системи менеджменту змін виявлення драйверів змін, які можуть завадити реалізації стратегічних змін та досягнення цілей стратегічних змін на підприємстві.

Задоволення зазначених вимог до стратегії управління змінами на підприємстві можливе тільки в умовах забезпечення наступних базових елементів:

- емерджентності управління стратегічними змінами та його дифузного характеру організації, орієнтованого не на традиційну побудову стратегічного процесу, а на створення стратегічної візії, набуття в результаті реалізації стратегії змін ключових компетенцій як всього підприємства, так і команди стратегічних змін;

- проактивного управління стратегічними змінами, орієнтованого в процесі реалізації стратегії змін не на просте напрацювання системою менеджменту стратегічних змін реакцій на дію драйверів, а орієнтованого безпосередньо на процес стратегічних змін, їх перебіг та досягнення бажаних для системи стратегічного менеджменту змін результатів. В таких умовах проактивність забезпечує напрацювання альтернативних варіантів управлінського впливу у відповідь на дію драйверів змін та вибір тієї стратегічної альтернативи, яка забезпечить в умовах що склалися найбільшу ефективність та наближеність до базової цілі.;

- антисипативності стратегічного управління змінами, заснованого на постійному моніторингу сукупності об'єктів стратегічних змін, їх стану, динаміки та структури. Саме забезпечення антисипативності управління стає результатом емерджентності стратегії змін та її проактивного характеру.

Стратегія змін на підприємстві має базуватися на принципах:

- багаторівневості – стратегія змін має враховувати ієрархічний континуум стратегій підприємства, її заходи мають бути прийнятними на всіх рівнях даного континууму, а результати та цілі мають бути узгодженими із результатами та цілями зазначених стратегій, не протирічити їм;

- економічності – заходи в межах реалізації стратегії змін мають

дотримуватися вимог щодо розумної економності стратегічних ресурсів в умовах їх унікальності та обмеженості;

- ефективності - реалізація стратегії змін має дотримуватися максимізації вигід від використання обмеженої кількості стратегічних ресурсів;

- двоконтурності – реалізація стратегії змін має забезпечувати вимоги як зовнішнього контуру управління стратегічними змінами, так і внутрішнього контуру, не мають допускатися «перекоси» в бік того чи іншого контуру управління стратегічними змінами;

- флексибільності – заходи управлінського впливу в межах стратегії змін мають передбачати можливості їх швидкої зміни, переорієнтації із мінімальними витратами стратегічних ресурсів та часу;

- інклюзивності – стратегія змін має входити до пулу стратегій підприємства, враховувати вимоги широкого кола суб'єктів стратегічних змін;

- принцип транспарентності: реалізація стратегії змін має відбуватися прозоро, на засадах гласності та відкритості, що окрім іншого, дозволить забезпечити мінімізацію опору стратегічним змінам з боку людського фактору (суб'єктів змін) та виступатиме підсилюючим аргументом для формування і підтримки фідуціарного типу корпоративної культури підприємства по відношенню до стратегічних змін.

Розробка стратегії змін на підприємстві має відбуватися із використанням класичного підходу до стратегічного процесу (рис. 5.7).

Процес розробки стратегії змін на підприємстві має носити інкрементальний (послідовний характер), що забезпечує максимально ефективно досягнення цілей стратегії змін та врахування вимог щодо антисипативності управління стратегічними змінами.

Етап 1. Стратегічний аналіз має на меті виконання наступних завдань:

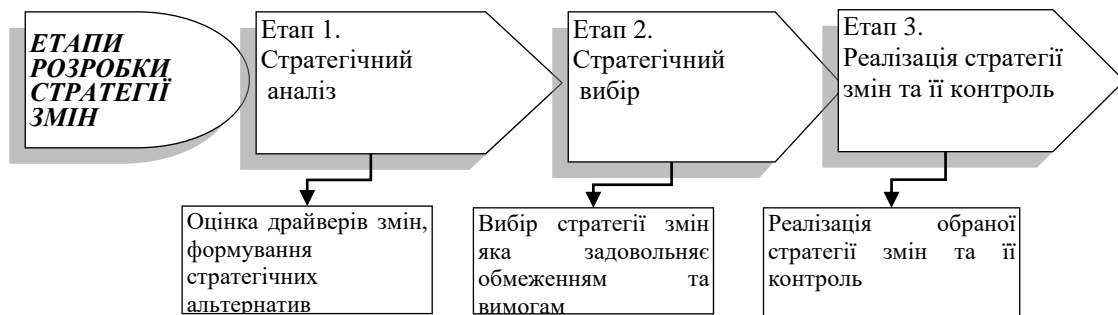


Рис. 5.7. Процес розробки стратегії змін на підприємстві в умовах антисипативності

Джерело: складено автором на основі [106, 425, 438]

- формування інформаційної бази щодо стану зовнішніх драйверів змін, їх впливу на підприємство та визначення пріоритетності такого впливу;
- формування сукупності даних щодо складових базового ромбу формування стратегії змін підприємства (рис. 5.6);
- розробка стратегічних альтернатив, які будуть задовольняти вимогам сформованого рівня потенціалу стратегічних змін, акумульованого рівня можливостей стратегічних змін на ринку та безпосередньо вимогам, які висуваються до стратегії змін.

Етап 2. Стратегічний вибір системи менеджменту стратегічних змін стратегії змін, яка задовольняє всім вимогам. На даному етапі відбувається забезпечення прийнятності стратегії змін континуумом стратегій підприємства:

- на рівні загальнокорпоративної стратегії: стратегія зростання, скорочення чи стабілізації;
- на рівні бізнес-стратегії: стратегія диференціації, лідерства за витратами чи стратегія фокусування;
- на функціональному рівні: кадрова стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія, інноваційна тощо [409, 410, 425].

Звичайно, зазначений перелік узгодження при виборі стратегій змін

може суттєво відрізнятися від класичного, оскільки унікальність кожного підприємства та стратегічного набору накладає свій відбиток на даний процес.

Етап 3. Реалізація стратегії та її контроль. В умовах антисипативності управління стратегічними змінами даний етап є одним із найбільш складним та залежить від підходу (способу), який обрано на підприємстві в ході розробки стратегії. У табл. 5.4 наведені підходи до створення стратегії змін залежно від взаємодії команди стратегічних змін, менеджменту стратегічних змін та рівнів стратегічного управління, згідно підходу запропонованого С. Хартом [170, с. 327-351]

Таблиця 5.4.

Підходи до створення стратегії змін залежно від взаємодії команди стратегічних змін, менеджменту стратегічних змін та рівнів стратегічного управління

Підхід (спосіб) створення стратегії	Ролі учасників створення стратегії	Характер стратегії змін	Візуалізація підходу (способу)
Директивний	Лідер команди змін – «генерал», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «рядові»	Стратегія – результат наданої до виконання директиви лідера змін	
Символічний	Лідер команди змін – «тренер», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «гравці»	Стратегія – напрямок дії, згенерований лідером команди змін та втілений командою	
Інтерактивний	Лідер команди змін – «координатор», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «автономні учасники», які взаємодіють між собою	Стратегія – результат взаємодії учасників команди змін та стейкхолдерів	
Ситуативний	Лідер команди змін – «спостерігач», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «новатори», які на підставі власного досвіду та компетенцій генерують рішення	Стратегія – результат узагальнення спонтанної (емерджентної) взаємодії учасників, обумовленої змінами драйверів	

Джерело: складено автором на основі [170, с. 327-351; 473, с. 127-132]

Директивний підхід (спосіб) створення стратегії змін передбачає наявність сильної позиції лідера стратегічних змін (часто він одночасно є і

керівником підприємства), яка є результатом формальних владних повноважень. Як правило, у випадку використання такого підходу припустимими є два існування опору: прихований недеklarований (нефідучіарний тип корпоративної культури), або лояльне ставлення до змін в результаті наявності фідучіарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури. При директивному способі розробки стратегії змін позиція лідера змін є «істиною першої інстанції», вона не обговорюється, а приймається до виконання. Недоліком такого підходу є наявність високого ризику помилки керівника команди змін в результаті дії суб'єктивних чинників.

Символічний підхід (спосіб) створення стратегії змін передбачає, що позиція лідера стратегічних змін є сильною, але її джерелом є не влада як у першому випадку, а авторитет та значний досвід управлінської діяльності у сфері стратегічних змін. Лідер команди змін генерує за такого підходу концепцію стратегії, а учасники команди змін, носії змін та інші суб'єкти стратегії забезпечують її реалізацію. При такому типі підходу існування опору має конструктивну природу, опір, за його наявності, є декларованим та його мета – покращення командної роботи, а значить – ефективна реалізація стратегічних змін на підприємстві. Недоліком даного підходу є відсутність у керівника команди стратегічних змін «повної картини» ситуації змін, що може привести до втрати антисипативності управління через відсутність ефективних рішень на оперативному рівні [473, с. 129].

Інтерактивний підхід (спосіб) передбачає, що позиція лідера команди стратегічних змін є дорадчою, таке формування стратегії змін є результатом децентралізованого управління стратегічним процесом на підприємстві, коли параметри стратегічних змін задаються «знизу вгору», де відбувається їх ухвалення, координація та інтегрування у загальну програму стратегічних змін. За такого підходу опір стратегічним змінам відсутній, або існує на індивідуальному рівні та не є декларованим. Як правило, такий підхід до створення стратегії використовується за панування фідучіарної корпоративної

культури тривалий час та в умовах ефективно створеної команди змін, яка застосовує компетенції щодо стратегічних змін, набуті у попередніх періодах функціонування підприємства. За такого підходу також цілком припустимим є використання зовнішніх агентів стратегічних змін у якості команди змін. Дієвим таке залучення зовнішніх агентів змін є тільки у випадку ефективної системи їх мотивації та лише на разові, спеціалізовані випадки стратегічних змін [170, с. 344].

Ситуативний підхід (спосіб) створення стратегії змін передбачає відсутність планових та формальних процедур з генерації стратегії змін. Він ґрунтується на ситуативному інтуїтивному управлінні розробкою стратегії, в основу якого покладено концепцію емерджентної стратегії, розвиток якої відбувається спонтанно на основі інноваційних підходів до генерації стратегічних альтернатив і їх вибору. Роль лідера команди стратегічних змін у даному випадку полягає у виявленні «слабких сигналів» драйверів змін, їх сепарації та вибору стратегічних дій які будуть максимально адекватно враховувати ситуацію змін та їх наслідки для підприємства як платформи стратегічних змін. Виникнення опору стратегічним змінам за такого підходу можливе, але звуженість часових рамок та короткий лагу змін позбавляє його конструктивних та деструктивних властивостей. Можна зазначити, що у даному випадку фідуціарна корпоративна культура щодо стратегічних змін встановлюється вимушено. Узагальнюючи зміст підходів (способів) створення стратегії змін на підприємстві слід зазначити, що вони розташовані у порядку набуття ними антисипативних властивостей – від найменших (у випадку директивного підходу) до абсолютних (у випадку ситуативного підходу) [473].

Концептуальний базис формування стратегії змін на підприємстві наведено на рис. 5.7, де логічним завершенням формування стратегії змін відбувається її реалізація. Елементи, які визначають реалізацію стратегії змін на підприємствах представлені у базовому ромбі формування стратегії змін (рис. 5.5), а їх параметри, визначені для гірничо - збагачувальних підприємств узагальнено у табл. 5.5.

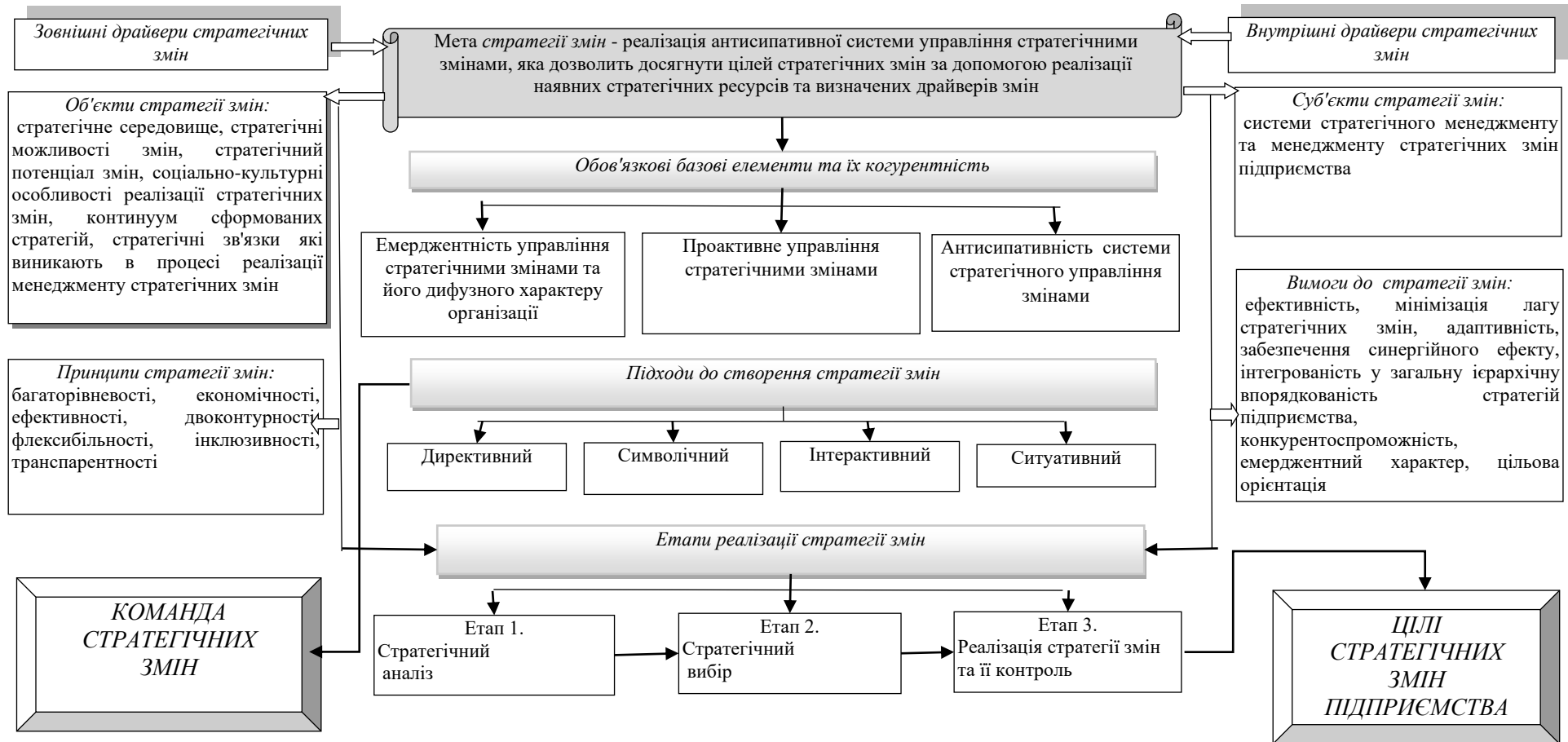


Рис. 5.8. Концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах

Джерело: складено автором

Особливості, обмеження та вимоги щодо забезпечення антисипативності управління стратегічними змінами потребують розробки типізації стратегії змін, що дозволить напрацювати базу стратегічних підходів до забезпечення ефективною реалізації стратегії змін та їх управлінського закріплення в умовах підприємств.

Таблиця 5.5

Базові параметри ідентифікації стратегії реалізації змін гірничо - збагачувальних підприємств в умовах антисипативності управління стратегічними змінами за 2014-2018 рр.

Підприємство	період				
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт реалізації потенціалу стратегічних змін ($K_{пз}$)					
ПрАТ «ПівнГЗК»	0,75	0,87	0,83	0,69	0,57
ПрАТ «ЦГЗК»	0,75	0,53	0,31	0,38	0,87
ПАТ «ПівдГЗК»	0,78	0,81	0,82	0,64	0,68
ПрАТ «ІнГЗК»	0,82	0,76	0,99	0,70	0,61
ПрАТ «ПолтГЗК»	0,66	0,60	0,72	0,77	0,75
Коефіцієнт використання унікального рівня можливостей стратегічних змін ($d_{узмз}$)					
ПрАТ «ПівнГЗК»	0,95	0,66	0,63	0,57	0,96
ПрАТ «ЦГЗК»	0,40	0,54	0,83	0,49	0,29
ПАТ «ПівдГЗК»	0,63	0,55	0,50	0,59	0,69
ПрАТ «ІнГЗК»	0,67	0,68	0,38	0,12	0,60
ПрАТ «ПолтГЗК»	0,69	0,90	0,82	0,58	0,64
Коефіцієнт використання порогового рівня можливостей стратегічних змін ($d_{псмз}$)					
ПрАТ «ПівнГЗК»	2,44	1,45	2,39	5,21	3,32
ПрАТ «ЦГЗК»	1,04	1,19	3,16	4,46	1,01
ПАТ «ПівдГЗК»	1,61	1,92	1,92	5,40	2,38
ПрАТ «ІнГЗК»	1,72	1,72	1,44	3,84	2,09
ПрАТ «ПолтГЗК»	1,75	1,98	3,13	5,27	2,22
Коефіцієнт використання середнього рівня можливостей стратегічних змін ($d_{сзмз}$)					
ПрАТ «ПівнГЗК»	1,42	0,99	0,99	1,08	1,51
ПрАТ «ЦГЗК»	0,61	0,81	1,31	0,92	0,46
ПАТ «ПівдГЗК»	0,94	0,83	0,80	1,12	1,08
ПрАТ «ІнГЗК»	1,00	1,03	0,60	0,79	0,60
ПрАТ «ПолтГЗК»	1,03	1,35	1,30	1,09	2,22
Рівень лабільності до стратегічних змін (L)					
ПрАТ «ПівнГЗК»	0,96	1,00	0,98	0,99	0,96
ПрАТ «ЦГЗК»	0,98	1,05	0,96	1,00	0,96
ПАТ «ПівдГЗК»	0,98	1,01	0,97	0,97	1,04
ПрАТ «ІнГЗК»	0,99	1,07	0,95	0,96	1,00
ПрАТ «ПолтГЗК»	0,96	1,02	1,01	0,95	1,01

Джерело: складено автором

В основу побудови табл. 5.4 покладено базовий ромб формування стратегії змін на підприємстві (рис. 5.5), згідно якого визначено: коефіцієнт реалізації потенціалу стратегічних змін (прийнято із даних табл. 3.16 та

додатку П), коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін за унікальним, пороговим та середнім рівнем (дані додатку С), а також рівень лабільності до стратегічних змін який узагальнює значення рівня опору стратегічним змінам та корпоративної культури) (дані табл. 4.13).

З метою ідентифікації стратегії змін гірничо - збагачувальних підприємств буде складено двовимірну матрицю, в основу якої буде покладено трьохрівневу структуру можливостей стратегічних змін, що в умовах забезпечення антисипативності є джерелом акумулювання стратегічних альтернатив. У якості оціночного критерію, який буде визначати підхід підприємства до реалізації стратегічних змін буде використано коефіцієнт стратегічних змін, методика розрахунку якого узагальнена у табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Методика розрахунку коефіцієнта стратегічних змін підприємства в умовах антисипативності управління стратегічними змінами

Формула розрахунку для	$K_{czi} = \overline{K_{пзi}} * dcmz_i * L_i$	
Умовні позначення	K_{czi} - коефіцієнт стратегічних змін і-го підприємства; $K_{пзi}$ - коефіцієнт реалізації потенціалу стратегічних змін і-го підприємства; $dcmz_i$ - коефіцієнт використання рівня можливостей стратегічних змін і-го підприємства; L_i - рівень лабільності до стратегічних змін в умовах і-го підприємства	
Інтерпретація результатів для унікального рівня можливостей стратегічних змін	$1 \leq K_{czi} \geq 0,8$ - застосування стратегії генератора стратегічних змін; $0,79 \leq K_{czi} \geq 0,5$ - застосування стратегії активного імітатора стратегічних змін; $0,49 \leq K_{czi} \geq 0,3$ - застосування стратегії пасивного імітатора стратегічних змін;	Корпоративна стратегія - зростання; Цілі стратегічних змін – покращення ринкових позицій/позиції лідерства
Інтерпретація результатів для середнього рівня можливостей стратегічних змін	$0,29 \leq K_{czi} \geq 0$ - застосування стратегії консерватора щодо стратегічних змін	Корпоративна стратегія зростання/стабілізації; Цілі стратегічних змін – покращення ринкових позицій
Інтерпретація результатів для порогового рівня можливостей стратегічних змін	$K_{czi} \geq 2$ - застосування стратегії генератора стратегічних змін; $1,99 \leq K_{czi} \geq 1$ - застосування стратегії активного імітатора стратегічних змін; $0,99 \leq K_{czi} \geq 0,5$ - застосування стратегії пасивного імітатора стратегічних змін; $K_{czi} \leq 0,5$ - застосування стратегії консерватора щодо стратегічних змін	Корпоративна стратегія стабілізації/закріплення; Цілі стратегічних змін – покращення ринкових позицій/«виживання» на ринку

Джерело: складено автором

У табл. 5.6 для інтерпретації стратегії змін підприємства використано два підходи: для визначення стратегії в умовах реалізації унікального та середнього рівня можливостей стратегічних змін підприємства, а також для визначення стратегії в умовах реалізації порогового рівня можливостей стратегічних змін підприємства. Саме зазначена поліваріантність забезпечує антисипативний характер реалізації стратегії змін який дозволяє забезпечити підприємству адекватність реакції на ситуації зміни внутрішніх та зовнішніх драйверів стратегічних змін.

Автором запропоновано наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії змін на підприємстві (табл. 5.7):

- стратегія генератора стратегічних змін – для підприємств, які ставлять у якості цілей стратегічних змін лідерство, зростання на ринку, досягнення конкурентоспроможності тощо за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та формування параметрів унікальних можливостей стратегічних змін на ринку. Дана стратегія передбачає активний характер управлінських дій з боку команди стратегічних змін та лідера змін, розробка стратегії відбувається із використанням ситуативного або інтерактивного підходу (способу). Основа стратегії - зовнішні макроекономічні та галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін які в умовах антисипативності стратегічного управління перетворюються на інструменти досягнення цілей стратегічних змін. Результатом реалізації такої стратегії змін можуть стати унікальні ключові компетенції як у сфері управління, так і у функціональних сферах діяльності підприємства;

- активна стратегія імітатора змін – для підприємств, які ставлять у якості цілей стратегічних змін покращення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та реалізації унікальних стратегічних можливостей. База такої стратегії – активні управлінські дії, за основу яких приймається переважно предметна складова потенціалу стратегічних змін та використання розроблених іншими підприємствами нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін.

Таблиця 5.7

Характеристика альтернативних варіантів реалізації стратегії змін на підприємстві в умовах антисипативності

Стратегія змін	Характеристика	Базова стратегія	Цілі стратегічних змін	Джерело антисипативності
Стратегія генератора стратегічних змін	Активна реалізація потенціалу стратегічних змін та сформованих стратегічних ресурсів, часто за основу приймається дієва складова потенціалу стратегічних змін. При розробці стратегії змін орієнтація відбувається на унікальний рівень можливостей стратегічних змін, параметри якого можуть задаватися самим підприємством. Відбувається напрацювання нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін які у майбутньому можуть виступити у якості нових ключових компетенцій. Застосовується ситуативний або інтерактивний підходи до розробки та реалізації стратегії змін	Стратегія зростання	Позиції лідерства / покращення ринкових позицій за рахунок реалізації сформованого потенціалу стратегічних змін та формування унікальних можливостей стратегічних змін	Зовнішні макроекономічні та галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін
Активна стратегія імітатора змін	Активна реалізація потенціалу стратегічних змін та сформованих стратегічних ресурсів, за основу приймається переважно предметна складова потенціалу стратегічних змін. При розробці стратегії змін орієнтація відбувається на унікальний рівень можливостей стратегічних змін. Відбувається імітація розроблених іншими підприємствами нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін. Застосовується інтерактивний підхід до розробки та реалізації стратегії змін	Стратегія зростання/стабілізації	Покращення ринкових позицій за рахунок реалізації сформованого потенціалу стратегічних змін та реалізації унікальних можливостей стратегічних змін	Зовнішні макроекономічні та галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін
Пасивна стратегія імітатора змін	Реактивна реалізація потенціалу стратегічних змін та сформованих стратегічних ресурсів, за основу приймається предметна складова потенціалу стратегічних змін. При розробці стратегії змін орієнтація відбувається на середній рівень можливостей стратегічних змін. Відбувається імітація розроблених іншими підприємствами нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін, ефективність яких доведена на даному ринку. Застосовується інтерактивний або символічний підхід до розробки та реалізації стратегії змін	Стратегія стабілізації	Підтримка ринкових позицій за рахунок реалізації сформованого потенціалу стратегічних змін та середнього рівня можливостей стратегічних змін на ринку	Зовнішні галузеві (регіональні) або локальні драйвери стратегічних змін, внутрішні драйвери стратегічних змін
Стратегія консерватора щодо стратегічних змін	Реактивна реалізація потенціалу стратегічних змін та сформованих стратегічних ресурсів, за основу приймається предметна складова потенціалу стратегічних змін. При розробці стратегії змін орієнтація відбувається на пороговий (рідше-середній) рівень можливостей стратегічних змін. Відбувається реалізація рецептивних, розроблених та апробованих іншими підприємствами стандартних шляхів реалізації стратегічних змін. Застосовується символічний або директивний підхід до розробки та реалізації стратегії змін	Стратегія стабілізації, закріплення чи «виживання» на ринку	Підтримка ринкових позицій за рахунок реалізації сформованого потенціалу стратегічних змін та середнього/порогового рівня можливостей стратегічних змін на ринку	Зовнішні локальні драйвери стратегічних змін, внутрішні драйвери стратегічних змін

Джерело: складено автором

Тобто, приймаються до використання перевірені в інших умовах та іншими підприємствами варіанти реалізації стратегічних змін. Основа стратегії та джерело антисипативності стратегічного управління - зовнішні макроекономічні та галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін. Розробка стратегії змін відбувається із застосуванням інтерактивного підходу (способу) організації роботи команди стратегічних змін та лідера змін;

- пасивна стратегія імітатора змін – для підприємств, які ставлять у якості цілей стратегічних змін підтримку досягнутих ринкових позицій (захисна стратегія або стратегія стабілізації) за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та реалізації середнього рівня можливостей стратегічних змін. База такої стратегії – реактивні управлінські дії, за основу яких приймається переважно предметна складова потенціалу стратегічних змін та використання нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін які вже були апробовані на даному ринку та мали успіх. Основа стратегії та джерело антисипативності стратегічного управління - галузеві (регіональні) та локальні драйвери стратегічних змін. Розробка стратегії змін відбувається із застосуванням інтерактивного чи символічного підходу (способу) організації роботи команди стратегічних змін та лідера змін;

- стратегія консерватора щодо реалізації стратегічних змін – використовується підприємствами, які ставлять за цілі стратегічних змін підтримку ринкових позицій, або навіть «виживання» на ринку за рахунок реалізації сформованого потенціалу стратегічних змін та підтримку порогового (рідше - середнього) рівня можливостей стратегічних змін. Дана стратегія передбачає реалізацію класичних рецептивних, розроблених та апробованих іншими підприємствами стандартних шляхів реалізації стратегічних змін. Джерело стратегічних змін та антисипативності управління – локальні зовнішні стратегічні зміни та внутрішні драйвери стратегічних змін. Розробка стратегії змін відбувається із застосуванням символічного чи директивного підходу (способу) організації роботи команди стратегічних змін та лідера змін. Така стратегія не обов'язково є стратегією аутсайдера, вона

може застосовуватися підприємствами які мають стабільні ринкові позиції та не мають стратегічних намірів щодо їх зміни.

Розрахункові значення коефіцієнту стратегічних змін для унікального рівня можливостей стратегічних змін в умовах гірничо - збагачувальних підприємств узагальнено у табл. 5.8., а їх візуалізація для учасників даного ринку наведена на рис. 5.9.

Таблиця 5.8

Розрахункові значення коефіцієнту стратегічних змін для умов діяльності гірничо - збагачувальних підприємств

Підприємство	Період					K _{сзі}	Рейтинг
	2014 рік	2015 рік	2015 рік	2017 рік	2018 рік		
Унікальний рівень можливостей стратегічних змін							
ПрАТ «ПівнГЗК»	0,685	0,574	0,512	0,389	0,527	0,537	1
ПрАТ «ЦГЗК»	0,296	0,301	0,246	0,185	0,242	0,254	5
ПАТ «ПівдГЗК»	0,483	0,454	0,402	0,367	0,492	0,439	3
ПрАТ «ІнГЗК»	0,544	0,551	0,352	0,081	0,369	0,379	4
ПрАТ «ПолтГЗК»	0,432	0,546	0,590	0,420	0,483	0,494	2
Середній рівень можливостей стратегічних змін							
ПрАТ «ПівнГЗК»	1,022	0,865	0,811	0,738	0,831	0,853	2
ПрАТ «ЦГЗК»	0,445	0,452	0,390	0,349	0,381	0,404	5
ПАТ «ПівдГЗК»	0,723	0,685	0,640	0,697	0,771	0,703	3
ПрАТ «ІнГЗК»	0,811	0,830	0,560	0,532	0,366	0,620	4
ПрАТ «ПолтГЗК»	0,650	0,820	0,936	0,795	1,675	0,975	1
Пороговий рівень можливостей стратегічних змін							
ПрАТ «ПівнГЗК»	1,756	1,267	1,958	3,558	1,826	2,073	1
ПрАТ «ЦГЗК»	0,759	0,664	0,942	1,694	0,837	0,979	5
ПАТ «ПівдГЗК»	1,238	1,584	1,535	3,359	1,699	1,883	3
ПрАТ «ІнГЗК»	1,395	1,385	1,344	2,584	1,275	1,596	4
ПрАТ «ПолтГЗК»	1,104	1,203	2,253	3,843	1,675	2,015	2

Джерело: складено автором

Дані табл. 5.7 та рис. 5.9 демонструють відносну стабільність рейтингових оцінок (при рейтингуванні прийнято низхідний характеру рейтингування, коли 1 бал – найвищий показник рейтингу, а 5 - найнижчий), що доводить стабільність стратегічних підходів, які реалізують гірничовидобувні підприємства в ході реалізації стратегії змін.

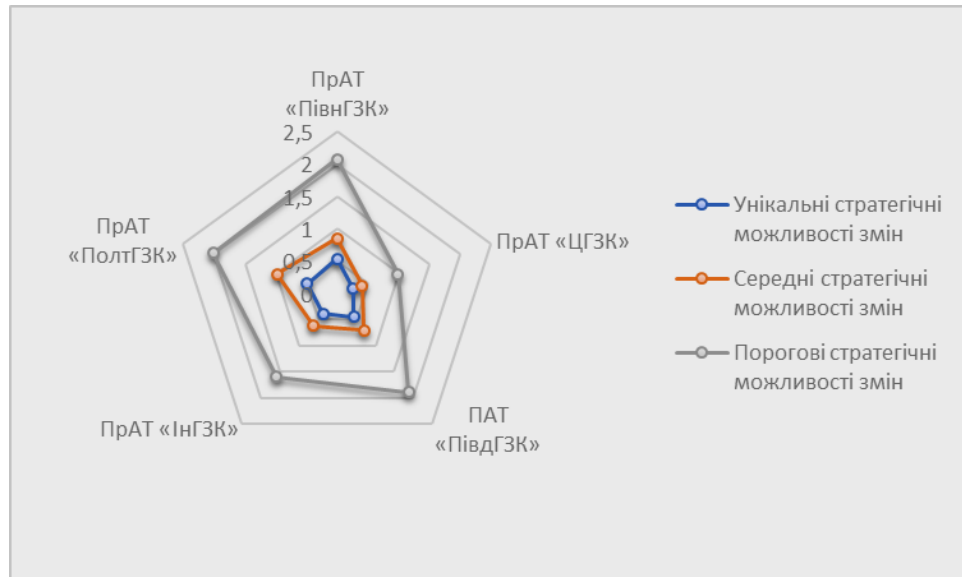


Рис. 5.9. Візуалізація значення коефіцієнту стратегічних змін для умов діяльності гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Матриця ідентифікації стратегії змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2013-2018 рр. наведена на рис. 5.10.

Дані рис. 5.10 показують, що гірничо-збагачувальні підприємства у 2014-2018 рр. не реалізують у чистому виді жодну із стратегій реалізації змін на ринку, а використовують їх комбінацію. Але при цьому, основа комбінації стратегії змін – унікальний рівень можливостей стратегічних змін, тоді як за середнім та пороговим рівнем можливостей стратегічних змін типи стратегії збігаються.

Відсутність єдності типізації стратегії змін пояснюється з одного боку - олігопольним характером ринку металосировини на якому діють досліджувані комбінати, а з іншого – обмеженнями технологічно-продуктової маневреності комбінатів та подібністю технологічних ланцюгів видобутку та збагачення руд відкритим способом, що здійснює вплив на формування унікального рівня можливостей стратегічних змін.

Алгоритм застосування стратегій змін та забезпечення антисипативності стратегічного управління змінами для умов діяльності гірничо - збагачувальних підприємств наведений на рис. 5.11.

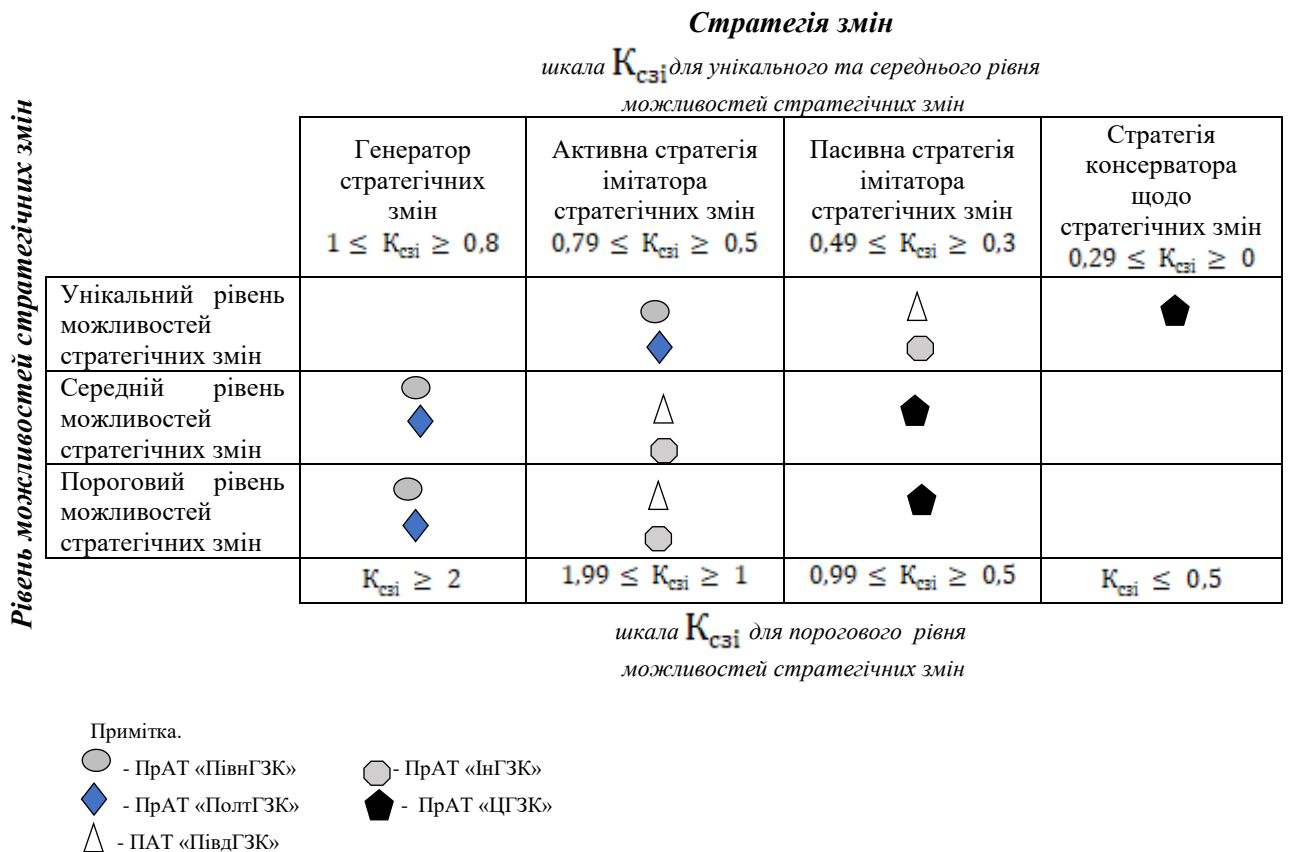


Рис. 5.10. Матриця ідентифікації стратегії змін гірничо - збагачувальних підприємств за 2014-2018 рр.

Джерело: складено автором

Побудова матриці ідентифікації стратегії змін показала, що підприємства ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК» реалізують комбінацію стратегій генерування та активної імітації стратегічних змін. Стратегія генерування стратегічних змін застосовується комбінатами для середнього та порогового рівня можливостей стратегічних змін, а стратегія імітації стратегічних змін – для унікального рівня можливостей стратегічних змін. В таких умовах, в рамках забезпечення антисипативності стратегічного управління підприємствами слід прийняти орієнтацію на забезпечення ключових компетенцій системи управління в галузі генерування стратегічних змін, які будуть відповідати унікальному рівню можливостей стратегічних змін на цільовому ринку та підтримку реалізації активної стратегії імітації стратегічних змін.

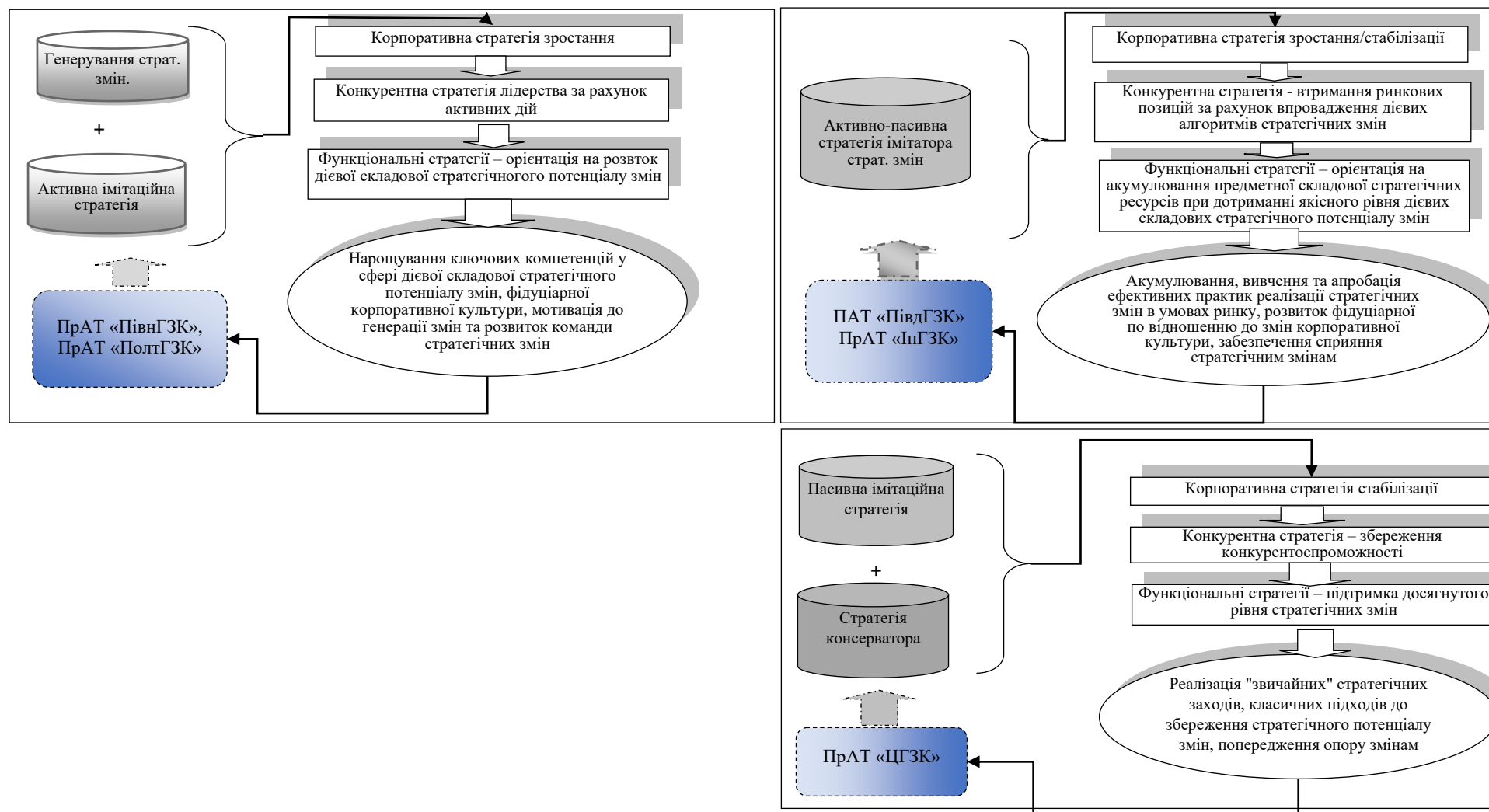


Рис. 5.11. Алгоритм застосування стратегії змін для умов діяльності гірничо - збагачувальних підприємств

Джерело: складено автором

На рівні корпоративної стратегії слід орієнтуватися на стратегію зростання, на рівні конкурентної стратегії – на стратегію забезпечення лідерства на ринку, функціональні стратегії мають забезпечувати синергійний ефект для зростання дієвої складової потенціалу стратегічних змін. В межах закріплення стратегічних змін потребують акцентів питання мотивації персоналу до підтримки та генерування стратегічних змін, розвитку фідучіарної корпоративної культури щодо стратегічних змін та організації роботи команди стратегічних змін.

Підприємства ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК» відповідно до їх статусу в межах матриці ідентифікації стратегії змін реалізують комбінацію активної та пасивної стратегії реалізації стратегічних змін (активно-пасивну стратегію змін). При реалізації унікального рівня стратегічних змін дана стратегія є активною імітацією ефективних управлінських практик, для середнього та порогового рівня стратегічних можливостей – пасивною, тобто містить реактивні стратегічні дії щодо зміни драйверів. Активно-пасивна імітаційна стратегія стратегічних змін передбачає застосування для забезпечення антисипативності стратегічного управління заходи, спрямовані на акумулювання, вивчення та реалізацію у якості звичайних управлінських дій успішних та апробованих на ринку практик стратегічних змін (підготована імітація). Зміст стратегічної реакції на зміну драйверів – реалізація заздалегідь підготованих реактивних дій в межах існуючих стратегічних альтернатив. На рівні корпоративної стратегії такі підприємства в залежності від ситуації на ринку реалізують стратегічні альтернативи зростання чи стабілізації; конкурентна стратегія має орієнтацію на збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності (в т.ч. і за рахунок заходів імітації успішних практик стратегічних змін); основа функціональних стратегій – збереження дійового рівня потенціалу стратегічних змін та нарощування предметного. Управлінські дії із закріплення стратегічних змін та забезпечення їх реалізації потребують розвитку фідучіарної корпоративної культури та забезпечення сприяння стратегічним змінам персоналу.

Консервативно-пасивна стратегія імітатора, яку, як показав аналіз, застосовує ПрАТ «ЦГЗК», використовується у якості комбінації на основі консервативного підходу до стратегії - для унікального рівня можливостей стратегічних змін та пасивно-імітаційного підходу – для порогового та середнього рівнів можливостей стратегічних змін. Основа даної стратегії – сукупність реактивних імітаційних стратегічних заходів, які базуються на ощадливому використанні існуючого потенціалу стратегічних змін підприємства (особливо предметної складової). Зазначена стратегія спрямована на досягнення (збереження) стабільних позицій на ринку та у сфері конкуренції, пул функціональних стратегії реалізується в режимі «підтримки» досягнутого рівня потенціалу та стратегічних ресурсів. Основа забезпечення досягнення цілей стратегічних змін та антисипативності управління – зовнішні локальні драйвери стратегічних змін у відповідь на дію котрих застосовуються класичні прийоми стратегічного управління та менеджменту стратегічних змін. Для реалізації закріплення стратегічних змін використовують підтримуючі організаційно-економічні заходи, спрямовані на мінімізацію опору змінам, а особливо – його зовнішніх локусів прояву, та стабілізацію корпоративної культури по відношенню до стратегічних змін (у випадку фідучіарності – підтримка стандартними методами мотивації, у випадку нефідучіарності – попередження зростання рівня опору змінам).

Реалізація зазначених підходів до стратегії змін на підприємствах та забезпечення антисипативності стратегічного управління має відбуватися безперервно, в замкненому циклі управлінських дій який передбачає зміни типів стратегій в залежності від типу драйверів стратегічних змін та цілей континууму стратегій підприємства.

5.3. Побудова когнітивної моделі поведінки підприємств з метою забезпечення стратегічних змін

Впровадження управління стратегічними змінами в діяльність підприємства відбувається в умовах ускладнення формалізації кінцевих і проміжних цілей та критеріїв оцінки досягнутих на певному етапі провадження стратегічних змін результатів. Управлінські рішення стосовно стратегічних змін відбуваються в умовах переважання якісних критеріїв та експертно-евристичних методів обґрунтування напрямків управлінського впливу та розв'язання поточних і перспективних задач. Одним із сучасних методів розв'язання комплексних завдань з реалізації стратегічних змін на підприємстві є метод когнітивного моделювання, який дозволяє в умовах випадків слабого структурування процесів прийняття господарських рішень та відсутності стійких формалізованих процедур їх обґрунтування, забезпечити переведення об'єкту управління у бажаний стан із врахуванням схожості та різниці впливу факторів на даний об'єкту управлінського впливу (у нашому випадку – на процес стратегічних змін).

Різні аспекти когнітивного моделювання досліджувалися широким колом вчених, серед яких Є.Л. Гринь [218], Р. Аксельрод, Дж. Каст, Р. Еткін, Ф.С. Робертс [466], В.Д. Дербенцев, А.В. Грабарєв [469], Л.М. Малярець, С.С. Лебедєв [475], В.А. Кадієвський, Л.П. Перхун [476] та інші.

Когнітивне моделювання дозволяє управлінську задачу розглянути як сукупність змінних (чинників), що мають різні джерела походження, але при цьому вони розглядаються як взаємозалежні – зміни однієї управлінської змінної (чинника) визначаються через складну сукупність причинно-наслідкових змін сукупності інших управлінських змінних (чинників). При використанні методу розглядаються два види причинно - наслідкових зв'язків: позитивні та негативні. Позитивні зв'язки визначають, що при зростанні чинника-причини відбувається зростання чинника-слідства. Негативні зв'язки призводять до зворотного процесу – зниження чинника-слідства [466, с. 142-

143; 476, с. 49].

«Когнітивний підхід до підтримки прийняття рішень орієнтований на те, щоб активізувати інтелектуальні процеси суб'єкта управління і допомогти йому зафіксувати своє уявлення проблемної ситуації у вигляді формальної моделі. У якості такої моделі зазвичай використовується так називаєма когнітивна карта ситуації, яка представляє відомі суб'єкту основні закони та закономірності досліджуваної ситуації у вигляді орієнтованого знакового графу, в якому вершини графу - це чинники (ознаки, характеристики ситуації), а дуги між чинниками - причинно-наслідкові зв'язки між чинниками» [466, с. 143].

В основі когнітивного моделювання лежить методика побудови когнітивної карти «яка є моделлю уявлень та знань експертів про закони розвитку та властивості аналізованої ситуації у вигляді елементарних семантичних категорій, пов'язаних відношеннями» [469, с. 387-388]. Когнітивну карту можна представити у наступній формі:

$$G = \langle V, E \rangle$$

де:

1. V – вершини графа, або так називаємі «концепти» $V_i \in V, i = 1, 2, \dots, k$ які по суті є елементами (чинниками) досліджуваної ситуації чи системи. У випадку стратегічних змін до концептів можуть належати «стратегія», «можливості стратегічних змін», «опір змінам», «потенціал стратегічних змін» і т.д.

2. E – зв'язки між вершинами графа у вигляді множини дуг $e_{ij} \in E, i, j = 1, 2, \dots, N$, які є взаємними причинно – наслідковими зв'язками між концептами досліджуваної ситуації V_i та V_j .

3. Вплив V_i та V_j на когнітивній карті може бути трьох видів: позитивний, негативний або відсутній (визначається методом лінгвістичного евристичного моделювання).

Метою використання когнітивного моделювання в ході впровадження стратегічних змін в діяльність підприємства є генерація та перевірка гіпотез стосовно сукупності взаємодії чинників реалізації стратегічних змін, здатних пояснити поведінку ситуації стратегічних змін та досягненні їх цілей.

В ході провадження стратегічних змін на підприємстві спостерігаються всі ознаки слабкоструктурованої системи:

- на реалізацію змін впливає значне коло чинників які в ході даного дослідження визначено як сукупність зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін. При цьому вплив чинників на процеси стратегічних змін не є цілком передбачуваним в умовах антисипативності стратегічного управління, а зв'язки між ними є складними та динамічними;

- вплив чинників на процес стратегічних змін та цілі стратегічних змін (а значить – цілі стратегії) не може бути вимірним кількісно, більшість з них відносяться до якісних чинників;

- ситуації стратегічних змін є невизначеними, багатоваріантними та мають складну структуру;

- для оцінки складових процесів стратегічних змін залучаються експерти, оцінки яких носять переважно якісний, лінгвістичний характер (в силу специфіки досліджуваних чинників та ситуацій), носять суб'єктивний характер.

Застосування когнітивного моделювання поведінки підприємства в процесі реалізації стратегічних змін в діяльності має ряд переваг, характеристика яких та особливості прояву для впровадження стратегічних змін узагальнено у табл. 5.9.

Наведені у табл. 5.9 данні дозволяють актуалізувати практичну значущість методики когнітивного моделювання для процесу реалізації стратегічних змін в діяльності підприємства.

Узагальнення методологічного апарату когнітивного моделювання складних систем [466, 469, 475, 476] дозволило структурувати алгоритм побудови когнітивної моделі для процесу реалізації стратегічних змін в

діяльності підприємства (рис. 5.12).

Таблиця 5.9.

Переваги когнітивного моделювання для обґрунтування поведінки підприємства в процесі реалізації стратегічних змін в діяльності

Переваги	Характеристика	Особливості для впровадження стратегічних змін
Ефективність в умовах обмеженості інформації	Сукупність чинників впливу на досліджувану ситуацію є значною, а їх вплив в чинній системі стратегічного менеджменту складно виміряти. Дане обмеження знімається через лімітування числа досліджуваних чинників	Метод дозволяє оцінити чинники, які формують найбільш потужні драйвери стратегічних змін, важливі для досягнення цілей, формування ключових компетенцій та реалізацію зовнішніх можливостей змін
Структурування моделі вирішення проблеми	Можливість оцінки всієї множини ситуацій стратегічних змін та організації моніторингу обраного (бажаного) сценарію змін	Можливість введення до когнітивної моделі будь-якого фактору дозволяє виконати оцінку шляхів досягнення цілей змін у різних варіаціях розвитку ресурсного забезпечення змін та рівня опору
Наочність когнітивних карт та моделей	Представлення лише базових, найбільш значущих для системи управління стратегічними змінами чинників та зв'язків між ними	Дозволяє додатково врахувати суб'єктивні думки команди змін та лідера змін без зниження якості вироблених рішень
Враховання багатоаспектності та взаємопов'язаності явищ та процесів	Когнітивна карта дозволяє виявити опосередковані зв'язки між чинниками та причини їх утворення	Розширення інструментарію оцінки впливу драйверів стратегічних змін, їх комбінацій та наслідків впливу на підприємство як платформу змін
Підвищення якості вироблених управлінських рішень	Дозволяє розробити різні сценарії розвитку подій	Поєднання компетентнісного та сценарного підходів дозволяє охопити весь діапазон можливих стратегічних змін та шляхів досягнення їх цілей
Динамічний характер зв'язків елементів когнітивної карти	Когнітивна карта – орієнтовний граф, який дозволяє зафіксувати просторово-часові відносини між чинниками та ситуаціями	Дозволяє ідентифікувати варіації лагу змін та точки біфуркації стратегічних змін, передбачити шляхи їх оптимізації
Враховання позитивних та негативних зв'язків між чинниками	Моделювання позитивного та негативного впливу чинників та явищ збільшує потенційну кількість враховання можливих сценаріїв розвитку об'єкту дослідження (управлінської проблеми)	В умовах відсутності чіткого трактування позитивно та негативно налаштованих драйверів стратегічних змін, когнітивне моделювання дозволяє охопити більший ареал ситуацій змін та адекватно враховувати драйвери змін в ході реалізації певної стратегії

Джерело: складено автором на основі [466, с. 143-144]

Таким чином, алгоритм створення когнітивної моделі зводиться до послідовного реалізації наступних етапів:

1. Якісний опис проблемної ситуації впровадження стратегічних змін який містить структурування уявлень команди змін, лідера змін та керівника підприємства щодо процесу та складових елементів стратегічних змін на підприємстві. Передумовою реалізації даного етапу є дослідження та структурування внутрішніх та зовнішніх драйверів стратегічних змін.

Результатом даного етапу має бути визначення переліку чинників (концептів) які характеризують ситуацію впровадження стратегічних змін.

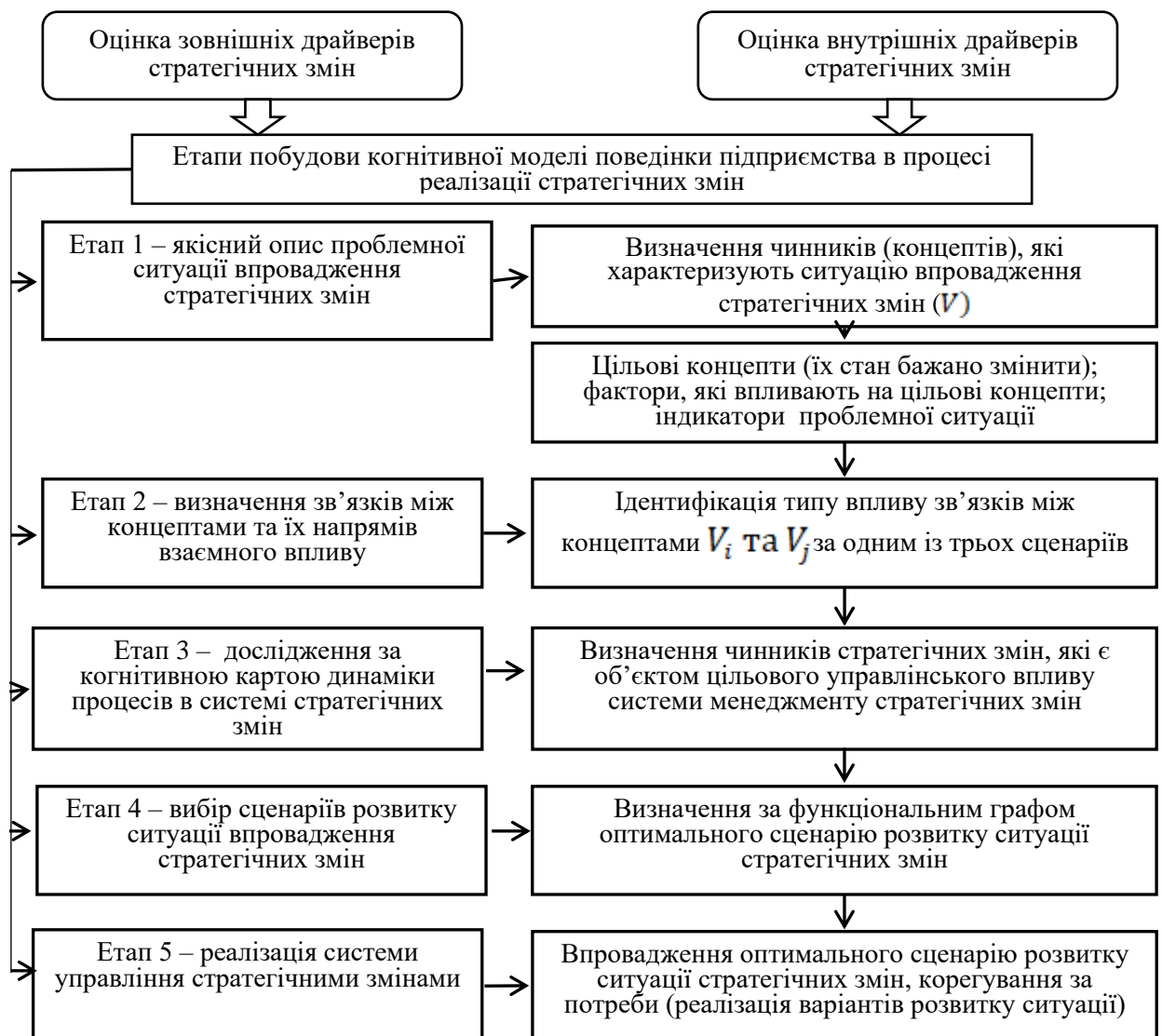


Рис. 5.12. Алгоритм побудови когнітивної моделі для процесу реалізації стратегічних змін в діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі адаптації [469, 475, 476]

Для цілей моделювання чинники варто поділити на: цільові концепти стратегічних змін – чинники змін, які характеризують процеси, результати та/або цілі яких потрібно досягти; чинники, які здійснюють вплив на цільові концепти стратегічних змін. Їх можна охарактеризувати як інструменти, важелі впливу на цільові концепти за допомогою яких команда стратегічних

змін може досягнути цілей змін в умовах діючої сукупності драйверів; чинники-індикатори стратегічних змін – це фактори та процеси, які надають пояснення динаміці процесів реалізації стратегічних змін. Для реалізації даного етапу застосовуються евристичні експертні методи та можуть залучатися, окрім членів команди змін зовнішні аналітики – агенти змін, стейкхолдери і т. ін. Даний етап є одним із найбільш важливих та одночасно – одним із найбільш складних оскільки слабо піддається формалізації.

2. Визначення зв'язків між концептами стратегічних змін та побудова причинно-наслідкових зв'язків (ланцюжків) із зазначенням їх полюсності: позитивний, негативний або відсутній. Саме на даному етапі відбувається побудова когнітивного графу (когнітивної карти) який наочно візуалізує зв'язки чинників в процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві. На даному етапі керівник змін зможе виокремити пули однорідності впливу чинників один на одного, що підвищує рівень сприйняття стратегічних змін як системи об'єктів управлінського впливу.

3. Дослідження за побудованою когнітивною картою динаміки процесів (варіацій впливу чинників та ситуацій змін) та визначення кола чинників стратегічних змін, які є об'єктом цільового управлінського впливу системи управління стратегічними змінами. Метою даного етапу є визначення ареалів впливу системи управління стратегічними змінами на процеси змін з метою оптимізації лагу змін та досягнення поставлених цілей.

4. Вибір сценаріїв розвитку ситуації впровадження стратегічних змін в результаті моделювання імпульсного процесу розповсюдження збурень системи змін, тобто переходу їх від одного стану (сценарію) в інший або еволюційним шляхом, або в результаті сукупності управлінських впливів з боку системи менеджменту та команди стратегічних змін. Результат етапу - визначення за функціональним графом оптимального сценарію розвитку ситуації стратегічних змін.

5. Реалізація системи управління стратегічними змінами на основі сукупності управлінських рішень із впровадження оптимального сценарію

розвитку ситуації стратегічних змін.

Наведені етапи пов'язані із реалізацією управління стратегічними змінами на підприємстві на засадах стратегічного менеджменту, але потрібно враховувати, що оскільки кожна ситуація змін є унікальною, то послідовність етапів когнітивного моделювання, їх повторюваність та взагалі – наявність, можуть змінюватися.

Сукупність чинників когнітивної моделі для процесу реалізації стратегічних змін в діяльності підприємства наведено у табл. 5.10.

Таблиця 5.10

Чинники когнітивної моделі реалізації стратегічних змін підприємства

Назва чинника (концепта)	Позначення (V_i)	Тип чинника (концепта)	Цільовий
Цілі стратегічних змін	1	Керований	+
Цілі реалізації стратегії підприємства	2	Керований	+
Тривалість лагу змін	3	Наблюдаємий	
Рівень заохочення команди змін	4	Наблюдаємий	
Порогові можливості стратегічних змін	5	Некерований	
Унікальні можливості стратегічних змін	6	Некерований	
Середні можливості стратегічних змін	7	Некерований	
Достатність потенціалу стратегічних змін	8	Керований	
Опір змінам	9	Некерований	
Фидуціарність корпоративної культури	10	Наблюдаємий	

Джерело: складено автором

Серед наведеного переліку чинників (концептів) реалізації стратегічних змін у якості цільових обрано два чинника (концепта) – цілі стратегічних змін та цілі реалізації стратегії, які повинні між собою корелювати, проте їх не завжди можна ототожнювати. Серед переліку чинників (V_i) керованими визнано цільові чинники (концепти), а також рівень потенціалу стратегічних змін.

Для визначення взаємозв'язку між чинниками (концептами) (табл. 5.11) використано дихотомічний аналіз, в рамках якого за лінгвістичним підходом взаємний вплив чинників оцінено у кількісному виді із використанням значень «+1» для чинників які мають додатній, підсилюючий вплив один на одного чи «-1» для чинників, які мають від'ємний (гальмівний) вплив один на одного.

Можливим є визначення значення впливу «0» коли взаємний вплив чинників відсутній.

Таблиця 5.11

Нечітка когнітивна матриця суміжності чинників управління стратегічними змінами на підприємстві

	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}
V_1	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0
V_2	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0
V_3	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V_4	+1	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
V_5	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
V_6	0	+1	0	0	+1	0	+1	0	0	0
V_7	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0
V_8	0	+1	0	0	+1	+1	+1	0	0	0
V_9	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V_{10}	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0

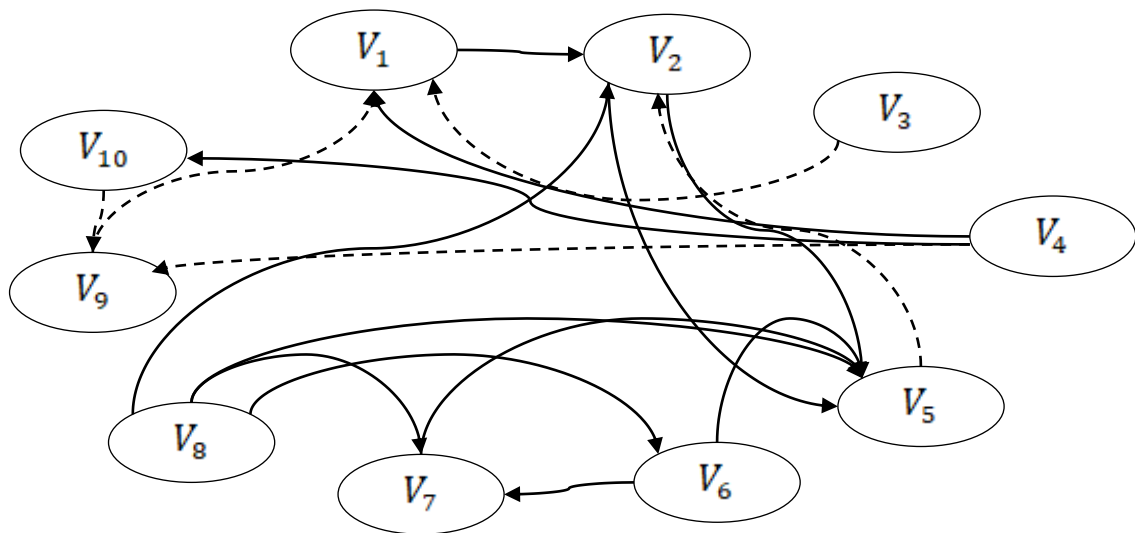
Джерело: складено автором

Побудована матриця суміжності не є симетричною оскільки чинники управління стратегічними змінами не обов'язково мають бути взаємопов'язані між собою.

Отримана когнітивна модель управління стратегічними змінами на підприємствах має вигляд когнітивного графу, вершинами якого є чинники когнітивної моделі, а зв'язки між ними визначені лініями (рис. 5.13).

Когнітивна карта управління стратегічними змінами на підприємствах показує, що позитивний вплив в процесі управління прослідковується між чинниками: цілі стратегічних змін та цілі стратегії; цілі стратегічних змін та підтримка порогового рівня можливостей стратегічних змін; заохоченість команди змін та цілі стратегічних змін, а також заохоченість команди змін та фідучіарність корпоративної культури, що доводить доцільність впровадження мотиваційних заходів для її формування; унікальний та пороговий рівень можливостей стратегічних змін, а також унікальний та середній рівні можливостей стратегічних змін, що пояснюється їх

обумовленістю у логічній послідовності реалізації стратегії підприємства; середні та порогові можливості змін; достатність потенціалу стратегічних змін та цілі змін, достатність потенціалу стратегічних змін та пороговий, середній та унікальний можливості змін.



Примітка.
 ————— додатній, підсилюючий вплив чинників;
 - - - - - від'ємний (гальмівний) вплив чинників.

Рис. 5.13. Когнітивна карта управління стратегічними змінами на підприємствах

Джерело: складено автором

При цьому негативний (гальмуючий) вплив спостерігається між чинниками: тривалості лагу стратегічних змін та цілі стратегічних змін, що обумовлює доцільністю оптимального скорочення тривалості лагу змін для мінімізації дестабілізуючого впливу драйверів змін на процес досягнення цілей; заохочення команди змін та рівня опору змінам; порогових можливостей стратегічних змін та реалізації цілей стратегії підприємства, що пов'язане із необхідністю додаткового пошуку стратегічних ресурсів у випадку їх зміни; опору змінам та цілей стратегічних змін; фідучіарністю корпоративної культури та рівня опору змінам.

З метою переходу від когнітивної карти до побудови когнітивної моделі

управління кожному випадку взаємозв'язків чинників (концептів) буде надано лінгвістичного значення, яке відповідає типу зв'язку між ними («дуже високий», «високий», «вище середнього», «середній», «нижче середнього», «низький» та «дуже низький») та кожному варіанту лінгвістичного значення буде присвоєний рівень впливу за шкалою [0; 1].

Проведений аналіз стійкості когнітивної моделі управління стратегічними змінами на підприємствах показав, що її рівень відповідає значенню 0,37 та характеризує її як середньостійку.

Оцінка взаємного впливу на чинників (концептів) когнітивної моделі управління стратегічними змінами, виконана за допомогою можливостей MS Exsell, наведена на рис. 5.14.

В ході розрахунків здійснено припущення, що цільовий вплив системи управління стратегічними змінами на чинники (концепти) моделі дорівнює 10%. Це дозволило визначити з урахуванням напрямків впливу чинників один на одного, з урахуванням консонансу впливу, чинники (концепти) моделі, які потребують першочергового врахування в ході реалізації управлінського впливу:

тривалість лагу стратегічних змін (має гальмівний прояв на досягнення цілей стратегічних змін в результаті значної підкореності, у випадку тривалого лагу, деструктивним впливам драйверів змін);

пороговий рівень можливостей змін (підвищення його рівня призводить до спотворення цілей змін та вимагає зміни акцентів управління у бік підтримки конкурентоспроможності);

заохоченість команди змін (визначає перебіг процесів змін та їх реалізацію в умовах дисипативності та флуктації ставлення до змін).

Отримані результати когнітивного моделювання управління стратегічними змінами не протирічать попереднім спостереженням, та підтверджують адекватність побудованої моделі.

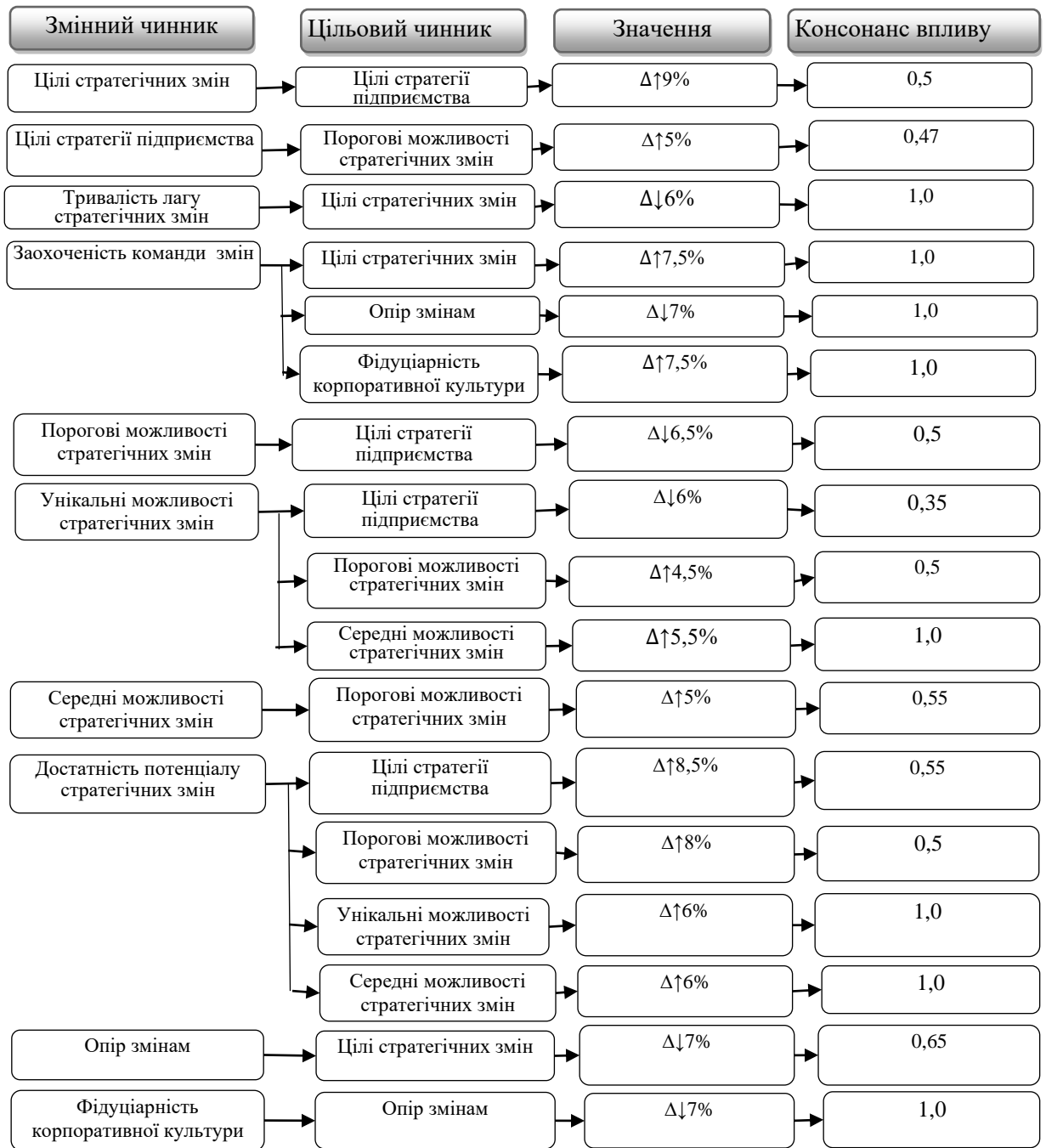


Рис. 5.14. Оцінка результатів моделювання впливу показників когнітивної моделі на чинники управління стратегічними змінами

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 5

1 Обґрунтовано, що реалізація управління стратегічними змінами на відбувається як інтегрований у загальне стратегічне управління процес та є запорукою реалізації стратегії підприємства. Розвинуто методичний підхід щодо реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах детермінації драйверів змін який включає три етапи: I етап - цілевизначення – відбувається на основі оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін на чинну (базову, діючу) стратегію підприємства; II етап - планування програми стратегічних змін та визначення її параметрів на основі оцінки потенціалу стратегічних змін та можливостей стратегічних змін; III етап – реалізація стратегічних змін з урахування чинного опору змінам на підприємстві та діючої корпоративної культури стосовно змін. Визначено, що реалізація розробленого методичного підходу базується на стратегії змін, прийнятній для системи стратегічного менеджменту підприємства, та адекватній умовам середовища діяльності.

2. Визначено, що під стратегією змін підприємства пропонується розуміти узагальнюючу модель дій, яка в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів змін забезпечує досягнення цілей стратегії підприємства через розробку та реалізацію стратегічних змін. Запропоновано модель формування стратегії змін підприємства, обґрунтовано її зв'язок із ієрархічною сукупністю стратегій підприємства та програмою стратегічних змін через єдність стратегічного менеджменту та менеджменту стратегічних змін. Визначення мети стратегії змін, її цілей, переліку об'єктів та суб'єктів дозволили ідентифікувати базовий ромб формування стратегії змін на підприємстві та визначити аргументи на користь характеристики стратегії змін як складової антисипативного стратегічного управління.

3. Запропоновано процедуру формування стратегії змін на підприємстві в умовах антисипативності управління стратегічними змінами яка базується на забезпеченні сукупності вимог (ефективність, оптимізація часу, адаптивність,

забезпечення синергійного ефекту, інтегрованості у загальну ієрархічну впорядкованість стратегій, конкурентоспроможність, емерджентність, цільова орієнтація), передбачає дотримання базових елементів (емерджентність, проактивність та антисипативність управління стратегічними змінами), базується на сукупності принципів (багаторівневості, економічності, ефективності, двоконтурності, флексибільності, інклюзивності та транспарентності) та застосування ряду підходів (способів) її створення (директивного, символічного, інтерактивного та ситуативного). Запропонована процедура передбачає реалізацію класичного підходу до стратегічного процесу який включає послідовність етапів: стратегічного аналізу, стратегічного вибору та етапу реалізації та контролю обраної стратегії змін.

Для обґрунтування стратегії змін підприємства запропоновано методику розрахунку коефіцієнту стратегічних змін та матрицю ідентифікації стратегії змін. Застосування даних інструментів забезпечує реалізацію антисипативного характеру управління стратегічними змінами та передбачає існування наступних альтернативних варіантів стратегії змін:

стратегія генератора стратегічних змін, яка передбачає активну реалізацію потенціалу стратегічних змін та сформованих стратегічних ресурсів, часто за її основу приймається дієва складова потенціалу стратегічних змін. При розробці стратегії змін орієнтація відбувається на унікальний рівень можливостей стратегічних змін, параметри якого можуть задаватися самим підприємством. Відбувається напрацювання нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін які у майбутньому можуть виступити у якості нових ключових компетенцій. Застосовується ситуативний або інтерактивний підходи до розробки та реалізації стратегії змін. Баується на стратегії зростання;

активна стратегія імітатора змін, перебачає активну реалізацію потенціалу стратегічних змін та сформованих стратегічних ресурсів, за її основу приймається переважно предметна складова потенціалу стратегічних

змін . При розробці стратегії змін орієнтація відбувається на унікальний рівень можливостей стратегічних змін. Відбувається імітація розроблених іншими підприємствами нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін. Застосовується інтерактивний підхід до розробки та реалізації стратегії змін. Базується на стратегії зростання/стабілізації;

пасивна стратегія імітатора змін, яка передбачає реактивну реалізацію потенціалу стратегічних змін та сформованих стратегічних ресурсів, за її основу приймається предметна складова потенціалу стратегічних змін . При розробці стратегії змін орієнтація відбувається на середній рівень можливостей стратегічних змін. Відбувається імітація розроблених іншими підприємствами нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін, ефективність яких доведена на даному ринку. Застосовується інтерактивний або символічний підхід до розробки та реалізації стратегії змін. Базується на стратегії стабілізації;

стратегія консерватора щодо реалізації стратегічних змін, яув передбачає реактивну реалізацію потенціалу стратегічних змін та сформованих стратегічних ресурсів, за її основу приймається предметна складова потенціалу стратегічних змін . При розробці стратегії змін орієнтація відбувається на пороговий (рідше-середній) рівень можливостей стратегічних змін. Відбувається реалізація рецептивних, розроблених та апробованих іншими підприємствами стандартних шляхів реалізації стратегічних змін. Застосовується символічний або директивний підхід до розробки та реалізації стратегії змін. Базується на стратегії стабілізації, закріплення чи "виживання" на ринку.

4. Визначено, що застосування когнітивного моделювання в ході впровадження стратегічних змін в діяльність підприємства дозволяє виконати генерацію та перевірку гіпотез стосовно сукупності взаємодії чинників реалізації стратегічних змін, здатних пояснити поведінку ситуації стратегічних змін та досягненні їх цілей.

Для побудови когнітивного графу управління стратегічними змінами досліджено взаємодію чинників (концептів) у складі: цілі стратегічних змін; цілі реалізації стратегії підприємства; тривалість лагу змін; рівень заохочення команди змін; порогові можливості стратегічних змін; унікальні можливості стратегічних змін; середні можливості стратегічних змін; достатність потенціалу стратегічних змін; опір змінам; фідуціарність корпоративної культури. У якості цільових чинників визначено цілі стратегічних змін та цілі стратегії підприємства. Всі інші чинники визначені як некеровані.

Кожному випадку взаємозв'язків чинників надано лінгвістичного значення, яке відповідає типу зв'язку між ними («дуже високий», «високий», «вище середнього», «середній», «нижче середнього», «низький» та «дуже низький») та кожному варіанту лінгвістичного значення буде присвоєний рівень впливу за шкалою [0; 1]. Проведений аналіз стійкості когнітивної моделі управління стратегічними змінами на підприємствах показав, що її рівень відповідає значенню 0,37 та характеризує її як середньостійку.

За результатами моделювання впливу показників когнітивної моделі на чинники управління стратегічними змінами рекомендовано першочергового врахування в ході реалізації управлінського впливу: тривалість лагу стратегічних змін (має гальмівний прояв на досягнення цілей стратегічних змін в результаті значної підкореності, у випадку тривалого лагу, деструктивним впливам драйверів змін); пороговий рівень можливостей змін (підвищення його рівня призводить до спотворення цілей змін та вимагає зміни акцентів управління у бік підтримки конкурентоспроможності); заохоченість команди змін (визначає перебіг процесів змін та їх реалізацію в умовах дисипативності та флуктації ставлення до змін).

Результати досліджень за п'ятим розділом дисертації опубліковані у наукових роботах здобувача [388, 389, 445, 450, 467, 474].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено вирішення наукової проблеми – формування методологічних, концептуальних та прикладних аспектів реалізації стратегічних змін на підприємствах. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Узагальнення теоретичних положень щодо трактування сутності стратегічних змін на підприємстві дозволило розвинути авторське розуміння зазначеної економічної категорії та окреслити її місце у системі стратегічного управління. Визначено, що стратегічні зміни є, з одного боку, складовою організаційних змін, а, з іншого – самостійним об'єктом управлінського впливу. За таким підходом, стратегічні зміни розглядаються, у тому числі, як інструмент досягнення цілей підприємства, що сформовані під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища та реалізуються в стратегії. До класифікації змін на підприємстві, що характеризуються багатогранністю та еkleктичністю, додано ознаки: «за термінами реалізації» та «за видом платформи стратегічних змін». Це уможливило визначення стратегічних змін за нескінченною та скінченною лаговими моделями.

2. Визначено, що опір стратегічним змінам є складним поліструктурним явищем, що виникає на підприємстві на різних стадіях стратегічних змін, та спрямований на зміну або корегування цілей їх досягнення діями або бездіяльністю суб'єктів стратегічних змін. Доведено, що основна роль в реалізації стратегічних змін належить людському фактору у його триєдиній ролі: носія опору, причини опору та споживача опору стратегічним змінам. На підставі узагальнення динамічних реакцій на стратегічні зміни визначено альтернативні варіанти управління стратегічними змінами та інструменти в їх межах: опір змінам; нейтралітет по відношенню до змін; підтримка та сприяння змінам. Доведено, що корпоративна культура є важливою умовою досягнення цілей управління стратегічними змінами.

3. За компаративним аналізом різних концептів та підходів до розуміння сутності управління стратегічними змінами, а також базуючись на стратегічному підході, в роботі управління стратегічними змінами розглянуто як цілеспрямований вплив на підприємство, що є платформою стратегічних змін, з метою визначення його позиції відповідно до встановлених стейкхолдерами стратегічних цілей та умов, що формуються під впливом мінливого середовища функціонування.

4. Запропоновано конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємстві, за якою встановлено основні їх елементи та взаємозв'язки між ними. Суб'єкти управління стратегічними змінами взаємодіють із об'єктами і предметом управління через принципи управління стратегічними змінами. Така конфігурація управління стала підґрунтям для виокремлення умов провадження стратегічних змін та адекватності й швидкості реакцій менеджменту на драйвери стратегічних змін у етимологічному розвитку їх виникнення.

5. Встановлено, що механізм двоконтурного управління стратегічними змінами, який базується на системному підході та концепції функціонування підприємства як відкритої системи, включає зовнішній та внутрішній контури. В межах зовнішнього контуру ідентифіковано зовнішні драйвери можливостей змін, необхідних для реалізації стратегії підприємства. Реалізацію можливостей стратегічних змін забезпечено внутрішніми драйверами, окресленими взаємодією суб'єктів та об'єктів і ресурсним потенціалом змін.

6. Запропоновано методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах, яка складається з сукупності компонент, що містять теоретичні й практичні постулати щодо мети дослідження (встановлення стану управління стратегічними змінами на підприємстві та факторів, які його обумовлюють); цілей (оцінка зовнішніх та внутрішніх драйверів, які визначають стратегічні зміни на підприємстві та умови їх реалізації, а також встановлення відповідності стану управління

стратегічними змінами вимогам середовища функціонування); принципів дослідження (системності, науковості, узгодженості, об'єктивності, комплексності, результативності, гнучкості); обґрунтування методики аналізу зовнішніх драйверів стратегічних змін та ідентифікації можливостей стратегічних змін, аналізу внутрішніх драйверів стратегічних змін та визначення сформованого потенціалу стратегічних змін й ідентифікації рівня реалізації можливостей стратегічних змін та їх варіативного наповнення; методів (системного та динамічного аналізу, структурно-логічного, структурно-ієрархічного аналізу, комплексного аналізу, експертних методів); теоретико-методологічної бази, яка ґрунтується на теорії менеджменту та стратегічного управління, фундаментальних працях вітчизняних та зарубіжних науковців з питань менеджменту змін. Крім того, виділено підходи до дослідження, зокрема, статичний та динамічний, а також визначено етапи діагностики (аналіз зовнішніх умов діяльності підприємства як передумови стратегічних змін; оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства; встановлення стану управління стратегічними змінами за допомогою ідентифікації можливостей стратегічних змін та рівня їх використання) За таким підходом встановлено й охарактеризовано стан управління стратегічними змінами як підґрунтя для реалізації стратегії підприємства

7. Розвинуто теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємств, в основу яких покладено поліструктурний підхід до зовнішнього середовища діяльності підприємств та факторів, що його формують. Обґрунтовано трьохрівневу систему дослідження зовнішнього середовища стратегічних змін, яка включає сукупність макроекономічних драйверів стратегічних змін (спільних для суб'єктів національного господарства), галузевих (регіональних) драйверів стратегічних змін (спільних для суб'єктів галузі (регіону) та локальних драйверів стратегічних змін (специфічних для окремих господарюючих суб'єктів).

8. Для визначення можливостей проведення стратегічних змін на підприємстві проведено оцінювання їх потенціалу. Виділено внутрішні драйвери потенціалу з поділом їх на предметні й дієві. За розрахованими коефіцієнтами діагностування потенціалу стратегічних змін на підприємствах визначено їх рівні: достатній (коефіцієнт більше 1); недостатній (коефіцієнт менше 1) та такий, що потребує активних дій (коефіцієнт від 0 до 1). При цьому встановлено, що у разі, якщо потенціал сформовано за рахунок дієвої складової, то підприємство має можливість активного провадження стратегічних змін; якщо за рахунок паритетності предметної та дієвої складових, то за певних вкладень і зусиль стратегічні зміни будуть реалізовані; якщо за рахунок предметної складової, то провадження стратегічних змін є проблематичним. За таким підходом підприємство виділяє внутрішні драйвери стратегічних змін підприємств та оцінює реальність їх провадження.

9. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку гірничо - збагачувальних підприємств під впливом зовнішніх драйверів змін на макроекономічному та галузевому (регіональному) рівнях дозволили встановити, що відбувається зміна стратегічних позицій основних учасників ринку. При цьому характерним є нарощування ресурсів стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємств з переважанням дієвої складової (частка від 78,4% до 92,08%) за зниження предметної складової (від 18,7% до 7,92%). Групування гірничо - збагачувальних підприємств за ринковими позиціями дозволило виділити у досліджуваній сфері: лідерів (ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК»); конкурентні підприємства (ПрАТ «ІнГЗК») та аутсайдерів (ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ЦГЗК»). На цій підставі для кожного підприємства розроблено рекомендації щодо вибору шляхів досягнення достатнього для провадження стратегічних змін рівня потенціалу та визначено підґрунтя формування локальних стратегій реалізації стратегічних можливостей таких змін.

10. Доведено, що для реалізації стратегії підприємства або її корегування у зв'язку з невідповідністю між її змістом та впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища необхідні стратегічні зміни, якими потрібно управляти. Розроблено блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами у вигляді сукупності процедур, що застосовуються для досягнення цілей змін. У разі, якщо результат не забезпечує очікуваний ефект, передбачено повернення на вихідний блок і систему корегуючих процедур. На підставі побудованих квадрантів за превалюванням типу драйверів змін (внутрішні чи зовнішні) та стратегічною ситуацією на підприємстві (розвиток чи стагнація) розроблено систему заходів для провадження стратегічних змін на підприємстві із залученням комплексу підсистем управління (стратегічного аналізу, цілепокладання, мотивації та організації) та запропоновано варіантність вибору орієнтирів реалізації стратегічних змін на підприємстві за неперервного мотивування кадрового потенціалу.

11. Встановлено, що сила опору стратегічним змінам на підприємствах залежить від прийнятої корпоративної культури (фідуціарної або нефідуціарної культури). За фідуціарної корпоративної культури кадровий потенціал й менеджмент підприємства мають практично однаковий погляд на провадження стратегічних змін. Опір змінам виникає, як правило, на індивідуальному рівні та вирішується за рахунок інформаційних й мотиваційних заходів. За нефідуціарного типу корпоративної культури довіра між суб'єктами мінімальна/відсутня, а опір змінам значний, як на груповому чи системному рівні. Програма стратегічних змін для кожного досліджуваного підприємства побудована на базі встановлених типів корпоративної культури та креації опору змінам. Зокрема, для ПрАТ «ПолтГЗК», ПАТ «ПівдГЗК» характерною є лабільна; для ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК» – нелабільна; для ПрАТ «ІнГЗК» – парабіозна корпоративна культура. При цьому, загрозу для управління стратегічними змінами на підприємствах являють: системний опір для ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ІнГЗК»; груповий – для

ПрАТ «ПолтГЗК»; індивідуальний – для ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК». При цьому сила опору змінам для ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ІнГЗК» є прийнятною, а для ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК» – вираженою. Це дозволило дійти висновку щодо розвитку переважно фідучіарної корпоративної культури, що забезпечує мінімізацію опору стратегічним змінам на підприємствах.

12. Визначено, що корпоративна культура є дисипативною структурою підприємства відносно стратегічних змін, за якою фідучіарність забезпечується проведенням системи заходів: виокремлення й залучення внутрішніх спонукальних умов формування; урахування впливу чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів. Крім того, важливим є обґрунтування управлінських дій на трьох рівнях: діагностичному, дієвому та рівні закріплення завдяки використанню традиційних, специфічних та універсальних методів подолання опору стратегічним змінам на підприємствах.

13. Встановлено, що логіка організаційно-економічного забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві базується на оцінці впливу пулу зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін на чинну (базову, діючу) стратегію підприємства (цілевизначення). Планування програми стратегічних змін та визначення її параметрів сформована з урахуванням ресурсних обмежень провадження змін та типу стратегії розвитку підприємства (зростання/стратегії лідерства, стабілізації/скорочення або підтримки/ зростання/забезпечення конкурентоспроможності). Це стало підґрунтям реалізації стратегічних змін на підприємстві за скоригованою стратегією відповідно чинного опору змінам та корпоративної культури.

14. Доцільним для провадження стратегічних змін на підприємствах є вибір стратегії змін, що сформована під впливом зовнішніх і внутрішніх драйверів змін та забезпечує реалізацію антисипативного характеру управління стратегічними змінами і вибір альтернативних її варіантів, а саме:

стратегія генератора стратегічних змін, активна стратегія імітатора змін, пасивна стратегія імітатора змін, стратегія консерватора щодо реалізації стратегічних змін. Апробація підходів на досліджуваних гірничо - збагачувальних підприємствах довела, що в сучасних умовах відбувається комбінування різних типів стратегій. Так, для ПрАТ «ПівнГЗК» і ПрАТ «ПолтГЗК» рекомендовано комбінацію стратегій генерування та активної стратегії імітації стратегічних змін; для ПАТ «ПівдГЗК» і ПрАТ «ІнГЗК» – активної та пасивної стратегії імітатора змін; для ПрАТ «ЦГЗК» – консервативної та пасивної стратегії імітатора стратегічних змін.

Отримані результати дисертаційного дослідження можуть бути використані як засади концептуального, методологічного й практичного характеру управління стратегічними змінами на підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155-161.
2. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2 (33). С.1-11.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес- Інформ*. 2015. № 11. С. 39-44.
4. Афанасьєв М.В., Селєзньова Г.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посібн. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 207 с.
5. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №10. С.155-158. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/10_2017.pdf. (дата звернення: 28.11.2018).
6. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 31. С. 32-39.
7. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. С. 170–178.
8. Пащенко О.П. Бенчмаркінг як ефективний метод управління змінами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. URL: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015>. (дата звернення: 28.11.2018).
9. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на

підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 97-100.

10. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 19-24.

11. Гриньова В.М., Гребнева Ю.І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. - 2013. № 12. С. 249-254.

12. Москаленко Н. Обґрунтування показників для аналізу управління змінами підприємства. *Економіка розвитку*. 2010. № 2. С.51-53.

13. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 59-66.

14. Мельник О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.

15. Процик І.С., Передало Х.С., Шалак О.Я. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.3. С. 293-299.

16. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Дослідження методів проведення змін на сучасних підприємствах. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 5-8.

17. Цуканова В.Я., Кієнко Л.В. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 24-28.

18. Янковська Л.А. Засади подолання спротиву персоналу змінам в умовах загострення загроз економічній безпеці підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 4-8.

19. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 1. С. 11-15.

20. Андрущенко Н.О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 288-291. URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/798-andrushchenko-n-o-rol-ta-znachennya-suchasnoji-sistemi-upravlinnya-zminami-yak-odnogo-z-faktoriv-strimkogo-rozvitku-vitchiznyanikh-pidприємств-torgivli> (дата звернення 02.12.2018).

21. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60-67.

22. Амосов О.Ю., Диденко Н.В. Преодоление сопротивления изменениям: теоретические подходы и реализация. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 293-298.

23. Семененко О. Організаційна культура підприємства в системі управління змінами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36 (2.2). С. 127-134.

24. Бабенко Г.Є. Особливості проведення організаційно-структурних змін на комунальних підприємствах одеської області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 4 (47). С. 123-129.

25. Громика Р.П. Інновації та стратегічні зміни підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №9. С. 98-10.

26. Глущенко А.Н. Концепция управления изменениями на металлургическом предприятии. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 378-385.

27. Олійник Т.В. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 279-283.
28. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 354-359.
29. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 214-219.
30. Дорошук А.А., Грациотова А.А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 377-384.
31. Степаненко С.В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття "управління організаційними змінами". *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. - С. 291-297.
32. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
33. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287 - 291.
34. Грінченко Р.В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. №12. С. 223-226.
35. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 199-203. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/2017>. (дата звернення: 21.07.2018).
36. Ковбатюк М.В. Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 2. С. 101-108.
37. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: практикум: учеб.

пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. Москва: Издательский центр «Академия», 2013. 304 с.

38. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2012. № 4. С. 155-163.

39. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 217 с.

40. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 2. С. 101-108.

41. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31-40.

42. Кузьмин А.И., Кошелева Н.А. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»). Москва: Изд-во «Проспект», 2014. 61 с.

43. Watzlawick P. Weakland J., Fish R. Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution. New York : Norton, 1974. 176 p.

44. Tushman M. Newman W.H., Romanelli E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*. 1986. Vol. 29, No. 1. P. 144–158.

45. Golembiewski R., Billingsley K., Yeager S. Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs. *Journal of applied behavior science*. 1976. Vol. 11. P. 143–155.

46. Retolaza I.E. Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes. 2012. URL: <http://www.theoryofchange.nl/resource/theory-change-thinking-and->

actionapproach-navigate-complexity-social-change-processe (date of the application: 11.12.2017).

47. Гвініашвілі Т.З. Алгоритм управління змінами суб'єктів підприємництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 72-76.

48. Прохорова В.В., Ус Ю.В., Обиденнова Т.С. Управління структурними перетвореннями підприємства на основі ресурсно-функціонального підходу : монографія. Харків: Видавництво «Смугаста типографія», 2016. 185 с.

49. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 88. С. 75-81. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez7.htm/> (дата звернення: 22.10.2017).

50. Вініченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49-57.

51. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2014. 406 с.

52. Прохорова В.В. Організаційно-економічні зміни як основа активізації підприємницької діяльності промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 15. Частина 3. С. 78-81.

53. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *БізнесІнформ*. 2011. №8. С. 204 – 207.

54. Отенко В.І., Гронь О.В. Концептуальні засади реалізації стратегічних змін на підприємстві. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 209. С. 45-47.

55. Балдинюк А.Г. Економічна сутність стратегічних змін в управлінні

організацією. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_71 (дата звернення: 09.08.2018).

56. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Москва: Эксмо, 2007. 864 с.

57. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №7. С. 236–239.

58. Стеців С.Р. Роль лагів у формуванні методу розпізнавання змін в процесі життєвого циклу підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2012_05_25/5_steciv.php (дата звернення: 02.05.2017).

59. Здрок В.В., Лагоцький Т.Я. Економетрія: підручник. Київ: Знання, 2010. 541с.

60. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.

61. Гринько Т.В., Гвиниашвили Т.З. Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития: коллективная монография. URL: <http://www.confcontact.com/node/519>. (дата звернення: 11.03.2016).

62. Шимановська-Діанич Л.М., Гечбаія Б.Н., Іщейкін Т.Є. Креативний менеджмент як засіб управління організаційними змінами в діяльності підприємств України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 11. С. 143-151

63. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23.

C. 204-209.

64. Гусева О.Ю. Обґрунтування базової стратегії змін підприємства на основі моделювання динаміки системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 495-504.

65. Кухленко О.В., Гончарова Г.М., Кирилко Н.М. Управління змінами в муніципальній діяльності України. *Фінансовий простір*. 2017. № 1 (25). С. 43-47.

66. Es M., Guijt I., Vogel I. Theory of change thinking in practice. URL: <http://www.hivos.org> (дата звернення: 11.08.2017).

67. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

68. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

69. Матусевич О.О., Чаркіна Т.Ю., Колінько К.Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6742> (дата звернення: 21.02.2018).

70. Осовська Г.В., Осовський О.А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6730> (дата звернення: 21.02.2018).

71. Хаджинова О.В., Бурак П.В. Передумови удосконалення системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 32(1). С. 245-250.

72. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до формування корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних змін в економіці України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія:*

Економічні науки. 2016. № 2. С. 18-26.

73. Toffler A. *Future Shock*. New York: Bantom Books, 1970. 334 с.
74. Markides C. A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*. spring 1999. vol 40. Pp. 55–63.
75. Силкіна Ю.О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2013. №5. С. 76-78.
76. Швіндіна Г.О. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 12-2. С. 46-50.
77. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 92-100.
78. Гросул В.А., Зубков С.О. Формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві. URL: <https://www.researchgate.net/publication/324111639> (дата звернення: 25.10.2017).
79. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, Т. 3. С. 7-11.
80. Гончар В. В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с.
81. Гончар В.В. Сучасні концепції структурних змін на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. 2012. Вип. 2, Т. 1. С. 319-322.
82. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017.

Випуск 3 (08). С. 199-203.

83. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 71–75.

84. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. URL: <http://global-national.in.ua/issue-6-2015/14-vipusk-6-lipen-2015-r/1062-prijmak-n-s-upravlinnya-strategichnimi-zminami-na-pidpriemstvi>

85. Приймак Н.С. Роль змін в діяльності та розвитку підприємства. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. С. 229-231.

86. Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №1(63). С. 137-142.

87. Дишлюк Н.І. Складові управління стратегічними змінами на підприємстві. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2013. Вип. 21. С. 158-161.

88. Гайдей О.О., Лісун Я.В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика. Науковий журнал. Спеціальний випуск*. 2012. Частина 1. С. 472 – 479.

89. Гронь О.В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Харківський національний економічний університет. Харків, 2013. 20 с.

90. Шубін О.О., Гусєва О.Ю. Дихотомія визначення стратегічних змін

у науковому дискурсі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 38-44.

91. Нікітченко Т.О. Удосконалення методики оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2017. № 2. С. 239-249.

92. Школьний О.О. Стратегічне управління змінами в логістиці на прикладі ПАТ «Укрпошта». *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 13 - 16.

93. Ступіна Ю.Ю. Етапи здійснення процесу управління змінами на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 184-187.

94. Сабліна Н.В. Управління змінами та його організаційно-економічне забезпечення на підприємствах машинобудівного комплексу. *Економіка і регіон*. 2015. № 1. - С. 68-73.

95. Сабліна Н. В. Забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування як основного компонента їх розвитку. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 119. С. 40-44.

96. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2009. 384 p.

97. Herold D.M., Fedor D.B., Caldwell S., Liu Y. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*. 2008. No 93 (2). P. 346-357.

98. Bass B.M., Waldman D.A., Avolio B.J., Bebb M. Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Management*. 1987. No. 12 (1). P. 73–87.

99. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности. *Государственное*

управление. *Электронный вестник*. 2013. № 39. С. 152–162. URL: http://ee-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk__39._avgust_2013_g./upravlenie_i_zmenenijami/khalitova.pdf (дата обращения: 03.04.2018).

100. Приймак Н.С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2 (67). С. 34-42.

101. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.

102. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Москва: Дело, 1997. – 704 с.

103. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Донелли Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. Москва: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

104. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор, 2009. - С. 124.

105. Економічна енциклопедія. [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. Київ: Видавничий центр “Академія”, 2000. С. 731.

106. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.

107. Широкова Г.В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)]. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2005. № 1. С. 61-68. URL: <https://dis.ru/library/558/27084/> (дата обращения: 22.07.2016).

108. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.66-72.

109. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями:

учеб. пособие. Санкт-Петербург: СПбГУ, 2005. – 330 с.

110. Боженко О.С. Організаційні зміни - основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm. (дата звернення: 11.06.2017).

111. Твердомед О. Реорганізація підприємств: сутність, напрями і показники ефективності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 121-122. С. 113-116.

112. Божанова О.В. Економічна ефективність управління змінами на машинобудівних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 80-84.

113. Kotter J.P. Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 2007. January. 201-221 pp. (date of the application: 10.10.2016).

114. Серебряк К.І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6. С. 135-138.

115. Божко Л.М. Анализ и развитие понятия «управление организационными изменениями». *Вестник УРФУ. Серия экономика и управление*. 2014. № 1. С. 37-45. URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/55042> (дата обращения: 12.01.2018).

116. Приймак Н.С. Зміни в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2 (69). С. 35-44.

117. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Інтелект-захід, 2003. 352 с.

118. Верхоглазенко В.Н. Командообразование: основы управления и роли в команде. *Живая психология*. 2017. Том 4. № 1. С. 49–74. URL: <http://>

www.astegroup.ru/node (дата обращения: 18.09.2018).

119. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ: Ліра-К, 2014. 334 с.

120. Чепелюк М.І. Роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. - Львів: АртДрук, 2013. С. 258-259.

121. Гусєва О.Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2012. № 4. С. 130-139.

122. Гусєва О.Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 4. С. 73-80.

123. Гусєва О.Ю. Концептуальні засади і прикладні аспекти комплексного оцінювання готовності підприємств до змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7. С. 72-80.

124. Ареф'єв С.О. Управління динамічними здібностями структурних трансформацій підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 1. С. 124-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2016_1_17 (дата звернення: 21.09.2019).

125. Гусєва О.Ю. Взаємозв'язок функцій наукової теорії і елементів концепції управління стратегічними змінами на підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2(1). С. 359-366.

126. Біліченко В.В. Управління змінами в концепції продукту проекту розвитку виробничої системи АТП. *Наукові нотатки*. 2012. Вип. 36. С. 26-33.

127. Іртищева І.О., Крупіца І.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інституціональними змінами. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки.* 2013. № 5. С. 48-55.

128. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2013. № 1. С. 102-106.

129. Business Dictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/changemanagement.html>. (date of the application: 23.01.2018).

130. Приб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI.* 2014. № 2. С. 119-126. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_6/4.pdf (дата звернення: 11.09.2018).

131. Change Management learning Center URL: <http://www.changemanagement.com/articles.htm> (date of the application: 16.11.2018).

132. Дяченко О.О. Підходи до управління змінами при впровадженні нових організаційних структур у сфері авіатранспортних компаній. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2011. № 3. С. 131-135.

133. Шлапак Н.С., Губіцька І.І. Управління організаційними змінами як чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки.* 2013. Вип. 25. С. 54-60.

134. Буднік М.М., Тур О.Ю. Теоретичні підходи щодо управління стратегічними змінами на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2014. № 2(2). С. 123-127.

135. Гринь Є.Л. Концепція ефективності управління організаційними

змінами на підприємстві. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 43-50. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-concept-of-the-management-effectiveness/> (дата звернення: 27.05.2019).

136. Романюк О.Ю. Управління змінами в процесі реалізації стратегії промислових підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економіка. 2014. Вип. 1. С. 349-356.

137. Толпежніков Р.О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_3 (дата звернення: 23.09.2018).

138. Курилова Н.М. Обґрунтування методики формування стратегії управління змінами на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 2. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2017_2_17 (дата звернення: 03.07.2018).

139. Смолінська Н.В., Грибик І.І. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 4. С. 127-131.

140. Селіверстова Л.С., Міх О.М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 58-62.

141. Шевченко І.Б. Нові підходи до моделі управління змінами в організації. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 2(4). С. 117-120.

142. Курилова Н.М. Характеристика елементів процесу управління змінами на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2(2). С. 84-88.

143. Нікітченко Т.О. Система управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць*

Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 2. С. 173-178.

144. Сабліна Н.В. Концептуальні аспекти управління змінами на підприємствах машинобудування. *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 5-9.

145. Міх О.М. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2. С. 99-102.

146. Гайдей О.О. Вплив системи факторів на управління змінами на промисловому підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2015. № 4. С. 52-63.

147. Міх О.М. Моделювання процесу реалізації системи управління змінами на підприємствах. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 4. С. 87-91.

148. Родіонов О.В., Острочерх О.В. Необхідність управління змінами в організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 62-68.

149. Пріб К.А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 57-60.

150. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 2000. 478 с.

151. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Управління змінами в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2014. Вип. 38. С. 112-118.

152. Приймак Н.С. Класифікація змін в діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2018. Вип. 8(73). Т. 23. С. 103-108.

153. Приймак Н.С. Лаг змін в системі стратегічного управління підприємствами. *Підсумки розвитку наукової думки: 2018*: зб. матеріалів

Міжнар. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ: ГО «Європейська наукова платформа», 2018. С. 22-24.

154. Сергійчук І.І. Система управління змінами розвитку масштабу діяльності підприємств: теоретичний аспект. *Агросвіт*. 2012. № 16. С. 68-72.

155. Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 50-56. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/50-56.pdf> (дата звернення: 16.09.2018).

156. Нікітченко Т.О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. *Агросвіт*. 2015. № 23. С. 58-61.

157. Васюткіна Н.В. Управління змінами та розвитком в корпорації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2012. Вип. 32(1). С. 63-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_32\(1\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_32(1)__16) (дата звернення: 09.06.2019).

158. Цуканова В.Я., Скребець Л.С. Підходи та моделі до управління змінами на підприємствах. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(2). С. 155-158.

159. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top*. Santa-Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004. 459 pp. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=pmpkgbeBNtsC&pg=PR2&lpg=PR2&dq> (date of the application: 03.12.2016).

160. Рогоза М.Є., Скляр А.А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невизначеність середовища господарювання. *Економіка: проблеми теорії та практики [збірник наукових праць]*. 2005. Випуск 206: В 4 т. Том III. С. 641—650.

161. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку

підприємства: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2005. 36 с. URL: http://194.44.11.130/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 12.10.2018).

162. Беляєва Н.Є. Управління організаційними змінами підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2009. 20 с.

163. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2011. 20 с.

164. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Міжнар. наук.-техн. ун-т. Київ, 2004. 20 с.

165. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

166. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібн. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с

167. Кругер Ф. Модель Айсберг управління изменениями. URL: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/model-organizacii-ajsberg-upravlenija-izmenenijami-fkruger.html> (date of the application: 22.10.2017).

168. Weiss C.H. Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based. Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In James Connell et al., *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*. Washington, DC: Aspen Institute. 1995. URL:

<https://pdfs.semanticscholar.org/ff5a/3eea8d1d4e07a768ded6b426b425efde8f7c.pdf> (date of the application: 11.05.2018).

169. Теория изменений как подход к описанию пути достижения

стратегических целей. URL: https://www.slideshare.net/evd_oa/ss-30045474 (дата звернення: 15.09.2018).

170. Hart S.L. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*. 2017. № 2. P. 327-351.

171. Гусева О.Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами, як самостійного наукового напрямку. *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць*. 2011. Вип. 26. С.86-91.

172. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust, 1973, 1974 and 2008. URL: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf> (date of the application: 04.06.2018).

173. Armenakis A.A., Bedeian A.G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*.1999. No. 25 (3). P. 293-315.

174. Burnes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*. 2004. No. 41 (6). P. 977-1002. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x> (date of the application: 13.08.2018).

175. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* (Reprinted from 1972). 1997. №. 76 (3). P. 55-60. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (date of the application: 13.08.2018).

176. Царенко А.С. Анализ различных типов организационных трансформаций. *Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского*. 2007. № 3 (9). С. 141-145.

177. Ареф'єв С.О., Ареф'єва О.В., Мягких І.М. Теоретичне підґрунтя визначення місця адаптивного управління змінами потенціалу підприємства.

Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка». 2018. Випуск 5 (10). URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web3> (дата звернення: 21.09.2019).

178. Maas A. The strategy execution Agenda. *Strategos Consulting*. 2013. 19th of February. URL: <http://strataegos.com/thestrategy-execution-agenda/> (date of the application: 13.08.2018).

179. Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 52-59.

180. Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10-14.

181. Романенко О.О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 117-123. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19 (дата звернення: 12.12.2018).

182. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.

183. Larry E. Greiner, Lawrence P.R. Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*. 1967. May-June. URL: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change> (дата звернення: 12.10.2018).

184. Приймак Н.С. Еволюція теорії управління змінами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1 (53). С. 108-115.

185. Архипов С. Основные подходы к организационным изменениям URL: <http://www.markus.spb.ru/biblioteka/obzorchm.shtml> (дата обращения: 14.10.2018).

186. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. (Серия

«Эффективный тренинг»). Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2001. 256 с:

187. Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA. 1969.

188. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 1999. 416 с.

189. Коттер Дж.П. Впереди перемен [пер. с англ.]. Москва: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. 256 с.

190. Приймак Н.С. Управління змінами як складова інноваційного управління на підприємствах. *Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Інститут інноваційної освіти, 2018. С. 151-154.

191. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч. 1. С. 72-76.

192. Толпежніков Р. Методологія управління організаційними змінами на підприємствах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 41(1). С. 105-111.

193. Джеймс Б.К. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. URL: Источник: <http://www.management.com.ua/cm/cm106.html> (дата обращения: 16.10.2018).

194. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М: Добрая книга, 2006. 360 с.

195. Beer M., Nohria N. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. 2000. May 01. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumBeerNohria2000.htm> (date of the application: 16.08.2018).

196. Komarnytska N., Knyaz S., Shpak N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system. *Econtechmod. An international quarterly journal*. 2015. vol. 4. № 1. p. 45–50. URL: <https://econtechmod.pl/the-peculiarities-of-enterprise-innovational-activity-management-system> (date of the application: 22.08.2018).

197. Зуб А.Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва: Издательство Юрайт, 2017. 284 с.

198. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. Москва: Дело, 2000. 376 с.

199. Ташлыкова Е.В., Черемных Д.Н. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях. *Молодой ученый*. 2014. №1. С. 432–435.

200. Балоган Дж., Хоуп-Хейли В. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению [под ред. Л.Фазйля, Р. Рэндела; перевод с англ.]. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 534-563.

201. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований: пер. с англ. Москва: Альпина паблишер, 2002. 320 с.

202. Адизес И.К. Управляя изменениями [пер. с англ. В. Кузин]. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 223 с.

203. Приймак Н.С. Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2 (57). С. 99-106.

204. Van de Ven A., Poole M.S. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. № 3. P. 510-540

205. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник

для підготовки до державного іспиту на ступінь магістра зі спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» / під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса, 2015. 400 с.

206. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.

207. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2010. № 22 (II). С. 152-158.

208. Білецька Л.В., Білецький О.В., Савич В.І. Економічна теорія: Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка: навч. посібн. для вузів. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 652 с.

209. Друкер П. Практика менеджмента. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2009. 400 с. URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=75926&p=1 (дата звернення 22.10.2018).

210. Дюк О.М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2018. Випуск 2 (52). С. 115-118.

211. Бесчастна М.В. Теоретичні аспекти соціального управління в контексті системи управління. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2014. № 3-4. С. 23-26.

212. Гаценко Л.В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 156-160.

213. Приймак Н.С. Краудфайдинг як нетрадиційне джерело фінансування інноваційних змін та інноваційних ідей. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації: зб. матеріалів*

Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2018. С. 306-310.

214. Newbould G., Luffman G. *Successful Business Politics*. London: Gower, 1989. p. 78.

215. Липчук В.В. *Маркетинговий аналіз: навч. підручн.* Київ: Академвидав, 2008. 216 с.

216. Полянко В.В., Татарин А.Ю. Поняття середовища функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1270-1275.

217. Лисецький Ю.М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. *Математичне моделювання в економіці*. 2014. Вип. 1. С. 159-166.

218. Гринь Є.Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С.247-252.

219. Степаненко С.В. Обґрунтування профілю здійснення організаційних змін на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6. С. 202-207.

220. Гринь Є.Л., Степаненко С.В. Напрями підвищення ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 49–53.

221. Гринь Є.Л. Науково–теоретична сутність організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 226–232.

222. Фоміцька Н.В. Підходи до визначення властивостей та складових соціальних систем. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 24-30.

223. Ковтуненко Е.С. Теоретико-методологічні та концептуальні засади соціологічного дослідження соціальних змін. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2013. Вип. 18. С. 95-103.

224. Дорошук Г.А. Компетентнісний підхід в підготовці менеджерів в умовах змін. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17. Вип. 1. С. 96-103.

225. Сташкевич І.І. Інформаційне моделювання процесів мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2018. № 4 (84). С. 102–120.

226. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 22.01.2019).

227. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.

228. Чернова Л., Мазуркевич О., Чернова Л. Модель оцінки загальної інтенсивності опору змінам в організації. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 4 (6). С. 77-83.

229. Приб К.А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34-39.

230. Хмурова В.В. Опір змінам в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 91-96.

231. Хмурова В.В., Яницька Н.О. Вплив соціально-економічних змін на потенціал підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4. С. 81-84.

232. Хмурова В.В. Впровадження змін як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 89-93.

233. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми*

економіки. 2016. Випуск 11. С. 450-453.

234. Кобзева Н.М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления. *Вестник ВГУИТ*. 2013. №4. С. 298-303. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-soprotivleniya-izmeneniyam-suschnost-vidy-i-formy-proyavleniya> (дата обращения: 06.01.2018).

235. Шлапак Н.С., Губицкая И.И. Направления преодоления сопротивления коллектива организационным изменениям на предприятии. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 26. С. 103-109.

236. Эленберг А.Н. Управление сопротивлением изменениями в системе промышленного предприятия. *Экономика и управление*. 2010. No11. С. 184. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/03/04/1214893319/36.pdf> (дата обращения: 09.01.2018).

237. Ключникова Е.В. Причины и инструменты преодоления сопротивления изменениям в современных организациях. *Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр»*. 2017. Выпуск № 3(16). URL: [http://innoj.tversu.ru/Vipusk3\(16\)2017/2%20-%20Ключникова.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk3(16)2017/2%20-%20Ключникова.pdf) (дата обращения: 22.01.2018).

238. Baker S. Managing Resistance to Change. *Library Trends*. 1989. URL: https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7649/librarytrendsv38i1h_opt.pdf?sequence=1 (date of the application: 23.01.2018).

239. Bovey W. Hede A. Resistance to organisational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organisation*. 2001. № 22/8. P. 372–382. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper> (date of the application: 23.01.2018).

240. Lawrence P. How to Deal With Resistance to Change. *Harvard Business Review*. 1969. URL: <http://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance->

tochange (date of the application: 26.01.2018).

241. Yılmaz D., Kılıçoğlu G. Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*. 2013. № 1(1). P. 14–21.

242. Heller R. *Managing Change*. DK Publishing Ink. 1998. URL: <http://www.observer.co.uk> (date of the application: 20.01.2018).

243. Киган Р., Лейхи Л. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 768 с.

244. Nevill E.W. *Science of Sociology*. University of California Libraries, 2012. 98 p.

245. Шимановська-Діанич Л.М. Мета та суб'єктивні цільові орієнтири у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. №1(1). С. 80-86.

246. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров; под ред. Латфуллина Г. Р. [и др.]. Москва: Юрайт, 214. 417 с.

247. Буркович Ю.В., Передало Х.С. Опір змінам при впровадженні інновацій: типологія та шляхи подолання. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості*. зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 56–57.

248. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

249. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35-42.

250. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие.— Москва: ИНФРА-М, 2007. 236 с.

251. Приймак Н.С. Опір, як інтегрована соціальна складова управління змінам. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №2(70). С. 158-162.

252. Матюшенко Ю.В. Види опору персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17981> (дата звернення: 17.10.2018).

253. Burnes B., Cooke B. Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*. 2013. Vol. 15(4). P. 411-417.

254. Семенець-Орлова І.А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 60-75.

255. Семенець-Орлова І. Використання синергетичного підходу в аналізі освітньої зміни як об'єкта державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 29-35.

256. Семенець-Орлова І.А. Селективна модель управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2016. № 4. С. 130-136.

257. Семенець-Орлова І.А. Вибір управлінських рішень у процесі упровадження освітніх змін. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 15-22.

258. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 41-47.

259. Сташкевич І.І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Управління економікою: теорія та*

практика. 2015. С. 243-257.

260. Сташкевич І.І. Аналіз методологічних підходів до мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 118-124.

261. Лепа Р.М., Охтень О.О., Сташкевич І.І. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2016. № 3. С. 90-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_3_7 (дата звернення 18.03.2019)

262. Ященко Г.П. Причини опору персоналу впровадженню інновацій в комерційних організаціях. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 280-285.

263. Ларіонов Ю.І., Ларіонова Н.Б. Застосування ігрових моделей під час аналізу опору змінам. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації*. 2015. Вип. 47. С. 194-201.

264. Малютенко О.Ю. Роль персоналу в процесі визначення факторів стратегічної ризиків. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 353-357.

265. Choi M., Ruona W. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*. 2011. Vol. 10(1). P. 58. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484310384957> (date of the application: 11.01.2018).

266. Харрингтон Дж. Совершенствую управление изменениями: пер. с англ. В.Н. Загребельного; под науч. ред. В.В. Брагина. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2008. 192 с.

267. Словарь української мови / Упор. з дод. влас. матеріалу Б. Грінченко. Київ: Вид-во Академії наук Української РСР, 1958. Том 3. 571 с.

268. Лювалина Е. Специфика управления человеческими ресурсами в различных условиях. URL: <http://hrportal.ru/article/specifika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-razlichnyhusloviah> (дата звернення: 09.02.2019).

269. Фединець Н.І. Оцінювання рівня опору змінам у організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.12. С. 385-390.

270. Приймак Н.С. Теоретичний аналіз дефініції «опір змінам». *Стратегія розвитку України*. 2019. №1. С.88-93.

271. Граб В.М. Управління втратами при проведенні організаційних змін на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2007. Вип. 20-21. С. 158-166.

272. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ: Видавництво Нац. техн. ун-т України «Київський політехнічний інститут », 2009. С. 372–430.

273. Лютенс Ф. Организационное поведение. Москва: ИНФРА–М, 2009. 312 с.

274. Петрова І.Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень. *Формування ринкової економіки*. Київ: КНЕУ, 2007. Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: у 2 т. Т. 1, ч. II. С. 646–655.

275. Джейкобс Р.В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен - путь к успеху: Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 408 с.

276. Фролов С.С. Социология организаций: учебник. Москва: Гардарики, 2001. 384 с.

277. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. №6. С. 22-23.

278. Петрова І.Л. Управління змінами: посіб. для тренерів. [Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. та ін.]. Київ; Львів: ЗУКЦ, 2008. 58 с.

279. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2009. № 4. С. 100–106. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n> (дата обращения: 21.02.2018).

280. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150>

281. Приймак Н.С. Класифікація причин опору змінам на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2019. №1 (70). С. 96-105.

282. Полянська А., Афонькін С. Визначення ефекту синергії в процесі прийняття управлінських рішень. *Економіка*. 2013. № 5 (125). С. 84 – 89.

283. Варцаба В.І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 247-252.

284. Полянська А.С. Методологічні засади дослідження синергії взаємодії суб'єктів управління в умовах ситуаційного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.7. С. 258-266.

285. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 9-16.

286. Полянська А.С., Бабенко В.В. Оцінювання потенціалу розвитку промислових підприємств на основі побудови ситуаційних моделей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5. С. 109-115. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_5_27 (дата звернення : 26.03.2019).

287. Підвальна О.Г., Козяр Н.О. Синергійний ефект в менеджменті. *Ефективна економіка*. 2013. № 3.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_18 (дата звернення: 04.02.2019)

288. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 76-79.

289. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 284-290.

290. Гриценко Н.В. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 168-174.

291. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32.

292. Ковтун О.С. Корпоративна культура організації у структурно-функціональному вимірі. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 4. С. 49-52.

293. Мілаш І.В., Черкашина М.В. Корпоративна культура як основний чинник успішного розвитку фірми. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 345-352.

294. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством. *Економіка та держава*. 2010. № 8. С. 23-24.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_8_7 (дата звернення: 28.03.2018).

295. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці*

Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 68-75.

296. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2014. Вип. 4. С. 129-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_4_16 (дата звернення: 26.03.2019).

297. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2016. № 2. С. 68-73.

298. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії.* 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.

299. Синицька О.І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудоких відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. Вип. 5(3). С. 255-261.

300. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. № 4. С. 38-44.

301. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.

302. Третьякова О.В. Корпоративна культура як фактор реалізації стратегії підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 13(1). С. 111-114.

303. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 1025-1028.

304. Степанова Л.В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 167-172.

305. Фокіна-Мезенцева К.В. Характерні ознаки сучасних корпоративних культур і огляд створених типологій. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5. С. 106-110. URL: <http://business-navigator.ks.ua/2018/48-2018> (дата звернення : 26.01.2018).

306. Іртищева І.О. Корпоративна культура – важливий фактор конкурентоспроможності організації. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2015. № 1. С. 69-74.

307. Харчишина О.В. Ефективна організаційна культура: проблеми теорії і практики. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_30 (дата звернення: 12.02.2018).

308. Русіна Ю.О. Організаційна культура та основні аспекти її типологій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 9. С. 186-189.

309. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 200-204.

310. Семененко І.С. Організаційна та корпоративна культура в державному управлінні: термінологічний аналіз. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 238-243.

311. Собко О.М. Організаційна культура як чинник формування синергічних ефектів у креації вартості підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 4. С. 54-62.

312. Гарафонова О.І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 2. С. 95-100.

313. Хомутенко Л.І., Вязовченко В.Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19. Випуск 1(2). С. 31-36.

314. Пахота Н.В. Організаційна культура як інструмент модернізації водогосподарського комплексу регіонів України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(1). С. 74-78.

315. Eldridge J., Crombie A.A. *Sociology of organization*. London: Allen&Unwin, 1974. 229 p.

316. Hofstede G. *Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Volues*. London: Sage Publications, 1980. 55 p.

317. Morgan G. *Images of Organization*. Beverly Hills CA.: Sage, 1986. 360 p.

318. Shein E.H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. 221 p.

319. Smircich L. Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quaterly*. 1983. vol. 28. pp. 339-358. URL: <https://www.jstor.org/stable/2392246?seq=1> (date of the application: 21.01.2018).

320. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: учебник*. Москва: Магистр : ИНФРА-М. 2016. 312 с.

321. Спивак В.А. *Корпоративная культура. Теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 546 с.

322. Куликова Л.В. *Межкультурная коммуникация: теоретические и прикладные аспекты*. На материале русской и немецкой лингвокультур:

монографія. Красноярск: РИО КГПУ, 2004. 196 с.

323. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.

324. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р, Назарова ГВ. Корпоративне управління: навч. посібн. Харків: Еспада, 2003. 688 с.

325. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с..

326. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 191-197. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-8_0-pages-191_197.pdf (дата зверення: 22.02.2018).

327. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 273-279. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-7_0-pages-273_279.pdf (дата зверення 22.02.2018).

328. Энтропия и сущность теории И. Пригожина. URL: <http://www.market-journal.com/voprosiupravleniya/9.html> (дата обращения 24.02.2018).

329. Корпорації: управління та культура: монографія. За ред. А.Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

330. Schwartz H., Davis S.M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. 1981. Summer. P. 30-48

331. Dmytrenko M.Y. Modern paradigm of corporate culture and multiculturalism. *Український соціум*. 2016. № 2(57). С. 19-24. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2016/04/19-24_no-2_vol-5_72016_ENG.pdf (дата звернення 22.03.2018).

332. Камерон К., Куїнн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.

333. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2019. №2 (88). С. 91-97.

334. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. Москва: Патент, 1996. 298 с.

335. Мишин В.М. Исследование систем управления. Учебник для ВУЗов. Москва: Юнити–ДАНА, 2015. 527 с.

336. Карамушка Л.М., Терещенко К.В., Лагодзінська В.І., Івкін В.М., Шевченко А.М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Київ - Алчевськ: ЛАДО, 2014. Вип. 40. С. 9-15.

337. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации; пер. с нем. Н.П. Береговая, И.А. Сергеева. Москва: Книгописная палата, 2002. 264 с. URL: <https://ru.calameo.com/read/0030497503cb8d94ea1b4> (дата звернення : 11.02.2017).

338. Стадникова Н.В. Концептуальный подход к процессам изменений: формы и методы. *Креативная экономика*. 2018. Том 12. № 7. С. 887-900. URL: <https://creativesconomy.ru/lib/39231> (дата обращения : 22.09.2018).

339. Найпак Д.В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства *Економіка. Управління. Інновації*. Випуск № 1 (13). 2015. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення : 21.04.2018).

340. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посібник для

здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с.

341. Приймак Н.С. Конфігурація управління змінами сучасного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1 (45). С. 52-58.

342. Приймак Н.С. Система внутрішніх стейкхолдерів як об'єкт управління змінами. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2019. С. 79-81.

343. Мазур В.С. Управління змінами - складова стратегії розвитку підприємства. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/9341.pdf> (дата звернення : 08.04.2018).

344. Реут Д.В., Черкашина О.А., Аванесов В.Г., Николаева Е.В. От организационной культуры к корпоративной через декомпозицию многоуровневых конфликтов. URL: http://www.odn2.ru/bibliot/ot_org_kult.html. (дата обращения: 08.04.2018).

345. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2018. 36 с.

346. Кравченко В.О. Менеджмент: навч. посібн. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.

347. Черняк Л. Архитектура систем по Захману. *Открытые системы*. 2001. №12. С. 28- 29.

348. Приймак Н.С. Двоконтурна система управління змінами на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної*

власності: *Збірник наукових праць*. 2018. Вип. 18. С. 260-265.

349. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. *Методологія наукових досліджень: навч. посіб.* Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.

350. Мокін Б.І., Мокін О.Б. *Методологія та організація наукових досліджень: навчальний посібник. 2-е вид., змін. та доп.* Вінниця: ВНТУ, 2015. 317 с.

351. Новиков А.М., Новиков Д.А. *Методология научного исследования.* Москва: ЛИБРОКОМ, 2010. 280 с.

352. Green M. *Change management master class: a step by step to successful change management.* India: Replika Press Pvt Ltd, 2011. 278 p.

353. Степаненко С.В. *Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві* : дис. на здобутті наук. ст. канд. ек. наук. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2018. 348 с.

354. Приймак Н.С. Середовище діяльності підприємства як джерело стратегічних змін. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 160-165.

355. Гапон Ю.В. Аналіз інформаційної складової потенціалу стратегічних змін машинобудівних підприємств *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 2 (24). С. 119-124. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n2.html> (дата звернення: 20.06.2018).

356. Рябенко В.В. Необхідність управління потенціалом підприємства в умовах трансформації економічних відносин. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2011. №40. С. 89-94.

357. Шеверя М.Ю., Ревть Ю.І. Стратегічний потенціал: підходи до визначення. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 18. С. 76-79.

358. Греськів О.Б. Стратегічний потенціал соціально-економічних систем: методологічний аспект. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 362-367.

359. Фещур Р.В., Бортновська О.Б. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 606. С. 113-118.

360. Кононова О.Є. Визначення змісту поняття «стратегічний потенціал». *Економічний простір*. 2015. № 94. С. 121-131. URL: <http://www.eprostir.dp.ua/home/arhiv-nomeriv/arhiv-nomeriv-2015> (дата звернення: 29.04.2019).

361. Марченко Н.Я. Управління стратегічним потенціалом машинобудівних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль, 2012. 23 с.

362. Нестеренко С.А. Теоретико-методологічні підходи щодо визначення сутності «стратегічний потенціал» в економічній літературі. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 290-297.

363. Фролов В.В. Стратегічний організаційний потенціал – оцінка та розвиток. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 1. С. 118-121.

364. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Кластер як стратегічний ресурс формування інноваційного потенціалу агропромислового комплексу України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 6-9.

365. Патрахина Т.Н., Секриеру С.В. Стратегический потенциал организации: российский и зарубежный подходы. *Молодой ученый*. 2015. №6. С. 442-444. URL <https://moluch.ru/archive/86/16220/> (дата обращения: 18.06.2019).

366. Чичканов В.П., Царикаев А.Ю Анализ подходов к определению стратегического потенциала предприятия. *Теория и практика общественного развития*. 2015. №11. С. 60-63. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-opredeleniyu-strategicheskogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения : 23.04.2018).

367. Артамонов Б.В. Стратегический потенциал предприятия и его основные составляющие. *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. 2014. №202. С. 5-9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-potentsial-predpriyatiya-i-ego-osnovnye-sostavlyayuschie> (дата обращения: 24.04.2018).

368. Андреева Т.Е., Гетьман О.А. Оценка стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 91-101.

369. Отенко И.П. Становление парадигмы стратегического управления потенциалом предприятия. *Економіка промисловості*. 2006. № 3. С. 186-192.

370. Лелюк С.В. VRIO-аналіз як інструмент стратегічного аналізу внутрішнього середовища діяльності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/24_NNP_2012/Economics/10_115676.doc.htm (дата звернення: 21.12.2018).

371. Тютлікова. В.В., Білоконенко Г.В. Інструментальне забезпечення експрес - діагностування розвитку соціально - економічного потенціалу виробничої організації. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf (дата звернення: 21.12.2018).

372. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. pp. 99-120.

373. Ромахова О., Анани А. Исследование факторов, вызывающих стратегические изменения в поведении организации. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 191-199.

374. Новий тлумачний словник української мови / укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. Київ: Вид-во «Аконіт», 2000. Т.2. С. 912.

375. Spacey J. 20 Examples of Change Drivers. URL: <https://simplicable.com/new/change-drivers> (date of the application: 26.04.2018).

376. Аністратенко В.Г., Федоров В. Г. Математичне планування експериментів в АПК. Київ: Вища школа, 1993. 374 с.

377. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

378. Отенко І., Гапон Ю. Формування предметної області дослідження потенціалу стратегічних змін підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 12-17.

379. Гапон Ю.В. Методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 246-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpixx_2014_51_19.

380. Кібук Т.М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. М. Кібук; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ, 2010. - 20 с.

381. Приймак Н. С. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). Т. 20. С. 112-115.

382. Антикризисное управление: учебник / Под. ред. Э.М. Короткова. Москва: ИНФРА-М, 2000. 432 с.

383. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ, 2012. 318 с.

384. Гречан А.П., Радіонова Н.Й. Діагностика ефективності діяльності підприємств. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3395/3/20161214>. (дата звернення: 27.04.2018).

385. Нагірна М.Я. Сутність та особливості етіологічної діагностики промислових підприємств *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 175-181.

386. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992. 127с.

387. Чернега О.Б., Іванчук К.О. Стратегічна поведінка підприємства в системі забезпечення стійкого економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3941> (дата звернення: 30.03.2018).

388. Приймак Н.С. Стратегія забезпечення прибутковості промислового підприємства та фактори її підтримки. *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАБА, 2017. С. 352-355.

389. Приймак Н.С. Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1 (68). С. 39-49.

390. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.

391. Федонін О.С., Рєпіна І. М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.

392. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 408 с

393. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 91-97.

394. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2007. 260 с.

395. Парфентьева Е.Г. Основные методы, используемые при проведении экономической диагностики потенциала развития предприятия. *Наукові записки національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2013. № 24. С. 34-38

396. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

397. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf (дата звернення: 21.08.2018).

398. Шегда А.В., Запухляк І.Б., Баюра Д.О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 96-105. URL:: <http://apie.org.ua/uk> (дата звернення:

12.05.2019).

399. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. 726 с.

400. Экономический и производственный потенциал административных и производственных систем: монография / под общей ред. О. Ф. Балацкого. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. 973 с.

401. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. 252 с.

402. Приймак Н.С. Гнучке управління накладними витратами як частина флексибельного управління виробництвом. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 5-6. Т. 19. С. 63-65.

403. Komarnytska N., Knyaz S., Shpak N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system. *Econtechmod. An international quarterly journal*. 2015. Vol. 4. No. 1. P. 45–50.

404. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

405. Попов Г.Х. Организация процессов управления. Москва: Знание, 1975. 356 с.

406. Смачило И.И. Принципы формирования и структура механизма управления устойчивым развитием предприятия. *Экономика и развитие*. 2013. № 3 (67). С. 79–82. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu133_67/e133sma.pdf (дата звернення: 21.05.2019).

407. Костырко Л.А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: монография. Харьков: Фактор,

2008. 336 с.

408. Приймак Н.С. Діагностика стратегічного потенціалу змін на підприємстві та підходи до його формування. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №3(44). С. 141-148.

409. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва: Инфра-М, 1999. 344 с.

410. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: Вид-во УПВК «ЕксОб», 2002. 248 с.

411. Зведені національні рахунки. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/znr/znr_u.htm (дата звернення 11.03.2018).

412. The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення 27.03.2018).

413. Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу України на період до 2020 року. URL: Режим доступу: industry.kmu.gov.ua/.../uk/.../category. (дата звернення: 21.05.2018).

414. Офіційний сайт міжнародної гірничо-металургійної групи компаній Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення 27.05.2018).

415. Офіційний сайт компанії FERREXPO Poltava Mining. URL: <https://www.ferrexpo.ua/shareholders-and-investors/internal-and-registration-documents> (дата звернення 30.05.2018).

416. Звіти ІПВГ (об'єднання Ініціативи Прозорості Видобувних Галузей) України за 2014–2018 рр. URL: <http://eiti.org.ua/document-category/eiti-reports/>. (дата звернення 28.06.2019).

417. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового

ринку України (АРИФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent> (дата звернення: 30.06.2019).

418. Офіційний сайт державного науково-виробничого підприємства «Державний інформаційний геологічний фонд України» (ДНВП «Геоінформ України»). URL: <http://geoinf.kiev.ua/zvitnij-balans-zapasiv/> (дата звернення: 27.04.2019).

419. Офіційний сайт GMK-centr: GMK - аналітика гірничо-металургійної промисловості України. URL: <https://gmk.center/ua/analytics/> (дата звернення 12.03.2018).

420. Worldsteel association: Steel statistical yearbooks 2010 to 2018. URL: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook.html> (дата звернення: 20.05.2018).

421. Приймак Н.С. Діагностика пріоритетності впливу макроекономічних та інституційних чинників для гірничо - збагачувальних підприємств при проведенні змін. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №1(69). С.199-207.

422. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія. За наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. 268 с.

423. Приймак Н.С. Ідентифікація зовнішніх драйверів змін соціально-економічних систем. *Антикризове управління економічним розвитком регіонів*: колективна монографія / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. Розд. 11. С. 168-178.

424. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Харков: ВД «Інжек», 2010. 340 с.

425. Шершньова З.Є., Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ,

2004. 700 с.

426. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.

427. Философский словарь [Текст] / Под ред. И. Т. Фролова. Москва: Политиздат, 1991. 560 с.

428. Современный философский словарь / Под общей ред. д. ф. н., проф. В.Е. Кемерова. Москва: Академический Проект, 2004. 864 с.

429. Новий тлумачний словник української мови / укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. К. : Вид-во «Аконіт», 2000. Т.2. 912 с.

430. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. Організаційна поведінка: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.

431. Дзвінчук Д.І., Малімон В.І., Петренко В.П. Менеджмент організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ, 2007. 211 с.

432. Приймак Н.С. Результативність ГМК України як індикатор ефективності управління змінами. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 71-73.

433. Приймак Н.С. Управління змінами на добувних підприємствах України як чинник їх розвитку. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1(131). С.111-118.

434. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. Санкт - Петербург: Издательство «Питер», 2011. 288с. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=zlyyO0iQkx8C&pg=PA4&lpg=PA4&dq> (дата звернення 11.11.2017).

435. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал,

психологія, мотивація, відповідальність: монографія. Київ: ТОВ Три-К, 2013. 582 с.

436. Приймак Н.С. Прояв опору змінам на різних рівнях корпоративної культури підприємства. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Київ: КНУТД, 2019. С. 159-161.

437. Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette Br., Dussauge P., Durand R. *Strategor. Toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod, 2013 688 p. URL: <https://www.academia.edu/35031030>. (date of the application: 11.05.2019).

438. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. *Management science*. 1978. N 24(9). P. 934-948.

439. Рябова Е.В. Стратегические изменения в сфере услуг и объективная необходимость их развития. *Вестник Волжского университета имени В.Н.Татищева*. 2012. № 1 (25). С. 117-124. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-izmeneniya> (дата обращения: 11.05.2019).

440. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 140-146.

441. Приймак Н.С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207-214.

442. Приймак Н.С., Крайняк К. С. Управлінський персонал як основа розвитку сучасного підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 2016. Ч. 1. С. 308-312.

443. Приймак Н.С. Change management в системі сучасного

стратегічного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С. 125-128.

444. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Москва: Юнити-Дана, 2012. 302 с.

445. Приймак Н.С. Теоретична сутність функціональних стратегій. *Економіка - погляд у майбутнє. Тенденції інноваційного розвитку економіки*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. Ч. 3. С. 23-25.

446. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Методологія стратегічного процесу на підприємстві: проблеми та напрями розвинення. *Вчені записки: збірник наук. праць*. 2010. Випуск 12. С. 85-91.

447. Стрільчук Р.М. Стратегічні можливості та пріоритети інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 5(3). С. 68-72.

448. Маслак О.І., Коробкова І.В. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С. 23-25.

449. Серант А.Й., Огірко І.В., Огірко О.І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 63-71.

450. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

451. Отенко В.І. Методичне забезпечення стратегічних змін

машинобудівних підприємств: науковий та прикладний аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С. 445-451.

452. Приймак Н.С. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. *Вісник ТНЕУ.* 2019. № 2(20). С. 113-122.

453. Приймак Н.С. Рівень корпоративної культури змін ГЗК гірничорудної підгалузі України. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики:* зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С. 342–349.

454. Фроленко О.М. Інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2016. 23 с.

455. Фатенок-Ткачук А. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2015. № 2. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2015_2_17 (дата звернення 13.06.2019).

456. Якубенко І.М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 1. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estmebi_2018_1_14 (дата звернення: 13.06.2019).

457. Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства. *Економічний форум.* 2016. № 4. С. 150-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23 (дата звернення: 13.06.2019).

458. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і

голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ - Ірпінь: ВТФ Кривов'язюк «Перун», 2004. 1440 с.

459. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1994. 358p.

460. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия. Теория и практика / пер с англ. Дж.Джонсон, К.Шоулз, Р.Уиттингтон. 7-е издание. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 800 с.

461. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / [Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.]; под ред. Г.Б.Клейнера. Москва: КОНСЭКО, 1998. 334 с.

462. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Чернівці: Рута, 2010. 248 с.

463. Киткин В.П., Белозерцев О.В. Стратегічне планування на вугледобувних підприємствах. *Регіональні перспективи*. 2009. № 4 (87) . С. 51-60.

464. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. Луганськ, 2002. 20 с.

465. Герасимова Н.М. Стратегічне управління підприємствами легкої промисловості (на прикладі підприємств Чернігівського регіону): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Нац. ун-т харч. технологій. Київ, 2005. 20 с.

466. Робертс Ф.С. Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экономическим задачам. Под ред. А.И. Теймана; [пер. с англ. А.М. Раппопорта, С.И. Травкина]. Москва: Наука; Главная редакция физико-математической литературы, 1986. 496 с

467. Приймак Н.С. Розробка та обґрунтування альтернативних стратегій розвитку підприємства. *Вісник Запорізького національного*

університету. *Економічні науки*. 2013. № 1. С. 34-38.

468. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід. *Науковий журнал «Економіка: реалії часу» Одеський національний політехнічний університет*. №2 (3). 2012. С. 71-77.

469. Дербенцев В.Д., Грабарєв А.В. Когнітивні карти та їх застосування до моделювання туристично-рекреаційної системи Кримського регіону. *Економіка та підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів*. 2009. Вип. 23. С. 386–399.

470. Методы антикризисного управления по слабым сигналам: монография [Ю.Г. Лысенко, Р.А. Руденский, Л.И. Егорова и др.]. Донецк: Юго-Восток, 2009. 195 с.

471. Гарафонова О.І. Стратегія здійснення змін: теоретичні та методичні підходи щодо її визначення. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 37. С. 63-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_37_9 (дата звернення: 14.06.2019).

472. Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов: Более 4,5 тыс. слов и выражений. Москва: Эксмо, 2006. 672 с.

473. Гребешкова О.М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць*. 2009. Вип. 22. С. 129-137.

474. Приймак Н.С. Розробка гнучкої системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 21. С. 226-232.

475. Малярець Л.М., Лебедев С.С. Когнітивна модель розвитку людського капіталу виробничого підрозділу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24(2). С. 121-126.

476. Кадієвський В.А., Перхун Л.П. Когнітивне моделювання прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2016. - № 3. С. 48-56.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Теоретичні підходи науковців до побудови класифікації змін в діяльності підприємств

Автор (автори)	Класифікаційна ознака	Тип змін в діяльності підприємства	Дискусійні аспекти класифікації
1	2	3	4
П. Ватцлавік, Дж. Уіклєнд Р. Фірш [43, с. 38]	-	- еволюційні зміни (зміни першого порядку) - варіації навколо «основної теми»; - революційні зміни (зміни другого порядку) - кардинальний прорив, який не має зв'язку з минулим.	Обмеженість класифікації
М. Ташман, В. Ньюман Е. Романеллі [44, с. 149 -150]	Еволюційні зміни	- гармонізація - полягає в досягненні узгодженості між стратегією, структурою, процесами і персоналом організації для створення більш узгодженої соціальної системи; - сталі пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі - полягають у реалізації змін, спровокованих вимогами зовнішнього середовища.	Обмеженість класифікації
	Революційні зміни	реорієнтація та зміни, що ламають основи.	
А.І. Кузьмін та Н.А Кошелева [42, с. 12-13] на основі типізації змін, запропонованої І. Ретозаю [46]	-	1) адаптивні зміни - відбуваються в міру розвитку подій і носять непередбачуваний характер, оскільки є відповіддю на несподівані і незаплановані події. 2) трансформаційні зміни - відбуваються, як результат подолання стагнації і кризи. Вони припускають позбавлення від старих догм, звичок, установок, неформальних інститутів та ін. 3) проєктовані зміни - являють собою рішення простих або складних проблем, які можуть бути реалізовані у формі проєктів, заснованих на лінійній логіці.	Продовження концепції еволюційних та революційних змін
Р. Голембієвські [45, с. 147]	-	при «альфа»-зміні розширюється існуюче поле діяльності співробітників; при «бета»-змін – встановлюються нові стандарти роботи; при «гамма»-трансформації - має місце перехід за допомогою «квантового стрибка» в засобі здійснення робіт.	Дані типи змін стосуються одного із суб'єктів змін (персоналу), та стосуються внутрішнього середовища змін
І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [39]	1). За швидкістю змін	одномоментні, поетапні, поступові.	Віднесення змін до певних ознак
	2). За формою змін	- агресивна форма; - інструкційна форма; - корозійна форма; - заспокійлива або тиха форма.	
	3). За типом сил, що спонукають до зміни	- зміни як реакція на кризу; - зміни як процес реалізації нової стратегії; - «тихі » зміни, що виникають, в основному, в результаті перестановки кадрів під впливом особових характеристик персоналу.	

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
	4). За масштабом змін	<ul style="list-style-type: none"> - незначна зміна - зачіпає невелику частину користувачів ресурсів і характеризується низьким ризиком переривання роботи, оскільки організація має досвід внесення подібних змін; - значна зміна - чинить середній вплив на організацію, ресурси і бізнес. Внесення змін, що входять в цю категорію, може призводити до переривання надання послуг і виникнення ситуацій, в яких організація матиме недостатній досвід роботи з тими, що зачіпають зміною продуктом, інфраструктурою або клієнтом. 	
	5). За пріоритетністю змін	<ul style="list-style-type: none"> - стандартна зміна – має перевірену методику внесення змін, робить мінімальну дію на бізнес і має відомий набір процедур випуску; - важлива зміна - характеризується високим ризиком, високими витратами і найбільшим потенційним впливом на організацію і ресурси. Зміни, що входять в цю категорію, можуть також впливати на критично важливі бізнес-системи і призводити до переривання діяльності; - екстрена зміна. Через терміновість провадження характеризується високим ризиком. Організація не може заздалегідь визначити, наскільки успішною буде зміна, а збій при зміні робить значний вплив на бізнес. Зміни цього типу часто є наслідком термінових інцидентів. 	
	6). За причинами або намірами змін	<ul style="list-style-type: none"> - незаплановані зміни – еволюційні, або природні зміни. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна і треба враховувати, визначаючи майбутнє організації; - планові зміни - носять нееволюційний характер і пов'язані з тим, що організації повинні реагувати на нові ситуації; - зміни з участю - залучення до процесу підготовки і здійснення змін тих людей, яких ці зміни зачіпають; - зміни з використанням переговорів. 	
Л.С. Ладонько та І.В. Ганжа [40, с. 102-108], базуючись на типізації змін І. Шумпетера [56]	1). За джерелами впливу	<ul style="list-style-type: none"> - викликані чинниками внутрішнього середовища; - викликані чинниками зовнішнього середовища. 	Дана класифікація не містить тлумачень змін, віднесених до тієї чи іншої ознаки
	2). За ймовірністю подій	<ul style="list-style-type: none"> - непередбачені (спонтанні); - заплановані (цілеспрямовані). 	
	3). За часом	- стратегічні, тактичні, оперативні, стабілізуючі.	
	4). За підходами до управління	<ul style="list-style-type: none"> - еволюційні (поступові); - революційні (кардинальні, швидкі). 	
	5). За формою	<ul style="list-style-type: none"> - фронтальні; - групові; - індивідуальні. 	
	6). За глибиною перетворень	<ul style="list-style-type: none"> перебудова організації; - радикальні зміни; - помірні зміни; - часткові перетворення. 	

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Р.В. Грінченко [34, с. 225]	1) За рівнем виникнення змін	- зовнішні; - внутрішні.	Обмеженість класифікаційних ознак
	2) За функціональними напрямками діяльності підприємства	зміни у фінансах; - зміни у маркетингу; - зміни у виробництві, персоналі тощо.	
	3) За цільовою спрямованістю	- оперативні зміни; - тактичні зміни; - стратегічні зміни.	
	4) За характером змін	революційні та еволюційні зміни.	
	5) За типом розвитку	екстенсивні та регресивні зміни.	
	6) За факторами виникнення	екзогенні та ендогенні зміни.	
	7) За спрямованістю розвитку	прогресивні та регресивні зміни.	
	8) За ймовірністю виникнення	передбачувані та непередбачувані.	
Ю.Ю. Ступіна, Ю.В. Ус [29]; В.В. Прохорова [48]	1) Організаційні зміни	- зміна стратегічного курсу, злиття, перехід до нової системи планування, зміну принципів та ринків збуту готової продукції, запровадження нової технології виробництва, впровадження нового стилю управління, реструктурування підприємства.	Класифікація стосується виключно внутрішніх змін, зовнішні фактори змін, як елементи виникнення стратегічних змін науковцями не розглядаються
	2) Зміни організації	- реформування, реорганізація, реструктуризація, організаційний розвиток, реінжиніринг.	
Л.С. Ладонько, І.В. Ганжа [40], Р. П. Громика [25], В.І. Отенко, О.В. Гронь [53]	-	- технологічні - підвищення ефективності виробництва товарів і послуг, зміни основної виробничої функції, заміна устаткування, знарядь праці, матеріалів і технологічних процесів; - продуктові зміни - зміна асортименту продукції і набору послуг, що надаються, пов'язані зі змінами в потребах і перевагах споживачів; - структурні зміни - перебудова внутрішньої організації, трудових процесів, зміна процесу ухвалення рішень і управління, системи комунікацій, зміни у системі розподілу повноважень і відповідальності; - культурні - перегляд та зміна цінностей компанії, традицій, зміни в нормах, відносинах, переконаннях, поведінці співробітників організації, зміна стилю керівництва.	Класифікація може стосуватися виключно внутрішніх факторів стратегічних змін та виокремлюється в залежності від внутрішніх (стосовно підприємства) об'єктів стратегічних змін
О.Г. Мельник, Р.С. Косцик [14]; І.С. Процик, Х.С. Передало, О.Я. Шалак [15]	Організаційні зміни	- зміни цільових орієнтирів організації; - зміни організаційної структури; - зміни завдань (видів робіт); - зміни технологій; - зміни персоналу; - ресурсні зміни.	Класифікація може бути віднесена до функціонального поділу стратегічних змін всередині підприємства. дискусійним є питання одночасного виокремлення стратегічних змін персоналу та ресурсних стратегічних змін

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
О.Г. Мельник, Р.С. Косцик [14]	1) Контрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища	- зміни споживачів; - зміни постачальників; - зміни законодавства під впливом лобіювання; - зміни інфраструктури залежної від підприємства тощо	Сама концепція зовнішнього середовища діяльності передбачає, що його фактори є некерованими для системи менеджменту підприємства
	2) Неконтрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища	- зміни конкурентів; - зміни законодавства; - зміни міжнародних подій та міжнародного оточення; - соціально-культурні обставини тощо.	
О.Р. Савченко [10, с. 21]	1) За сферою діяльності	- зміни на вході та виході, зміни структури.	Класифікація обмежена системним підходом до розуміння підприємства як платформи змін
	2) За змістом	- технологічні, виробничі, економічні, торговельні, соціальні, управлінські (види підсистем).	
	3) За глибиною	- базові, поліпшуючі та модифікаційні.	
	4) За темпами	- швидкі, уповільнені, наростаючі, рівномірні та стрибкоподібні.	
	5) За природою виникнення	- планові та спонтанні.	
Т.В. Грицько, Т.З. Гвініашвілі [3]	1). За характером та метою змін	- антикризові зміни, спрямовані на ефективне функціонування; - зміни, спрямовані на розвиток.	Поділ змін є не повним
	2). За досягнутим ефектом	- еволюційні та революційні.	
	3). За реакцією на зовнішнє середовище	- вимушені та провоковані.	
	4). Відповідно до виду та завдань управління	- поточні, стратегічні, тактичні, оперативні.	
	5). Відповідно до причин виникнення	- зовнішні та внутрішні.	
	6). За об'єктом змін	- процесні, структурні, функціональні.	
	7). За засобом реалізації	- рефреймінг, реструктуризація, ревіталізація, реорганізація.	
	8). За рівнем взаємодії керівництва та персоналу	- односторонні та двосторонні.	
	9). За характером реалізації процесів впровадження змін	- активні, локальні, точкові.	
	10). За готовністю до змін	- усвідомлені та неусвідомлені.	
	11). За швидкістю реалізації	- швидкі та поступові.	
	12). За часом реалізації	- короткострокові та довгострокові.	

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
	13). За рівнем спланованості	- плановані, несподівані, ініціативні.	
	14). За результатом діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - підтримуючі – спрямовані на покращення вже існуючих конкурентних переваг організації та розвиток підприємницької структури на певному рівні; - руйнівні – несподівані та неконтрольовані, що можуть призвести до краху, - удосконалюючі – спрямовані не стільки на підтримку стабільного рівня конкурентних переваг, скільки на докорінне їх поліпшення. 	

Джерело: упорядковано автором

Додаток Б
Таблиця Б.1

Упорядкування підходів до визначення терміну «опір змінам»

ІБП автора (авторів) 1	Трактування опору змінам 2	Ключовий акцент 3
К. Левін [182]	Опір – це системне поняття, що позначає силу, яка торкається керівників і співробітників однаково. Теоретичне підґрунтя підходу з теорії поля у фізиці і гештальт-психології.	Однакова сила для всіх складових персоналу.
Б. Бернс [253]	Опір - активні або пасивні реакції з боку особи чи групи осіб, які перешкоджають елементам зміни або зміні загалом.	Протидія змінам.
І. Ансофф [188]	Опір - багатолікий феномен, що викликає несподівані відстрочки, непередбачені витрати і вносить нестабільність в процес проведення стратегічних змін.	Джерело нестабільності стратегічних змін (відстрочки та витрати).
Н.М. Кобзева [234, с. 229]	Опір - сукупність дій персоналу, які відображають протидію здійсненню організаційних змін, вносять нестабільність, непередбачені труднощі, проблеми та затрати в процесі їх здійснення; це багатогранне, складне та багатоваріантне явище, яке виникає у організаційній системі у відповідь на різні нововведення.	Джерело нестабільності, відповідь на нововведення.
Т.З. Гвініашвілі [258, с. 43]	Опір доцільно визначити як будь-які дії персоналу, спрямовані на затримку чи протидію організаційним змінам.	Протидія змінам.
Т.О. Нікітченко [233, с. 450]	Опір змінам - бар'єр, що заважає цьому процесу.	Бар'єр.
К.А. Пріб [229, с. 35; 130, с. 124]	Опір змінам слід розглядати як звичайну людську реакцію персоналу на реалізацію будь-яких перетворень в організації, що проявляється намаганнями людей не допустити, припинити чи загальмувати їх здійснення.	Звичайна реакція на перетворення.
Є.Л. Гринь [220, с. 51]	Опір доцільно розглядати як внутрішні ризики, які можуть несприятливо вплинути на реалізацію проекту змін: на цілі, строки, бюджет або якість.	Внутрішні ризики.
О.О. Гайдей [146, с. 57]	Опір – джерело ризику змін. Опір - багатогранне явище, що викликає непередбачувані зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Опір змінам пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційного терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.	Джерело ризику, непередбачуваних зволікань та витрат.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
О.Ю. Романюк [136, с. 350]	Внаслідок психологічної «неготовності» до нової діяльності виникають психологічні бар'єри, які викликають опір членів трудового колективу здійснюваним змінам.	Джерело – психологічні бар'єри.
Н.С. Шлапак, І.І. Губіцька [133, с. 57]	Під опором змінам розуміються будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації, їх дискредитацію.	Вчинки працівників з протидії.
К.І. Серебряк [114, с. 136]	Під опором організаційним змінам розуміють протидію співробітників будь-яким перетворенням в організаціях під впливом великої кількості факторів.	Протидія співробітників, викликана великою кількістю факторів.
І.Б. Шевченко [67, с. 150]	Опір організаційним змінам – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану.	Свідомі дії персоналу, протистояння нововведенням.
О.Ю. Амосов, Н.В. Диденко [22, с. 294]	Опір змінам - фактори, які уповільнюють здійснення змін на підприємстві.	Уповільнення змін.
Г.Р. Латфуллін та О. Н. Громова [246]	Опір – будь-які вчинки робітників, спрямовані на протидію здійсненню змін в організації. Носіями опору є співробітники, які бояться не змін, вони бояться бути зміненими.	Протидія змінам
Колектив авторів під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук [205]	Опір організаційним змінам – це будь-яка поведінка члена організації, спрямована на зрив та дискредитацію здійснюваних змін.	Зрив і дискредитація.
Ю.В. Буркович, Х.С. Передало [247, с. 56]	Опір – це явище, яке пов'язане з протидією та проявляється у різні способи, зокрема викликає незадоволення, критику, небажання виконувати поставлені завдання, зволікання, інколи навіть саботаж тощо. Опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.	Протидія змінам.
Ю. Лапигін [250, с. 125]	Опір – це «проблеми», що виникають при проведенні змін як наслідок непродуманих дій керівників щодо членів трудового колективу».	Наслідок непродуманих дій керівників.
О. Люваліна [268]	Під опором змінам розуміють будь-які дії чи бездіяльність працівників, які спрямовуються на протидію здійсненню перетворень в організації, їх дискредитацію.	Протидія перетворенням, їх дискредитація через дію чи бездію.
Н.І. Фединець [269, с. 285-286]	Опір– це один із видів реакції на зміни в організації, зумовлений певними чинниками технічного, управлінського та психологічно-культурного характеру.	Перелік чинників.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Л.І. Скібіцька [248]	Опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.	Природний прояв.
Дж. Харрінгтон [266, с. 91]	Під опором змінам розуміє будь-які вчинки співробітників, спрямовані на дискредитацію чи протидію процесу реалізації організаційних змін.	Протидія перетворенням, їх дискредитація.
І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [39, с. 150]	Опір – це один з видів реакції на зміни в організації, зумовлений певними чинниками технічного, управлінського і психологічно-культурного характеру.	Перелік чинників.
Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко [272, с. 415]	Під опором розуміють багатогранне явище, що викликає непередбачувані відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу стратегічних змін.	Процес стратегічних змін.
К.І. Сєребряк [114, с. 36-137]	Опір організаційним змінам– це відмова персоналу усвідомлювати нові порядки, правила і процедури в організації, протидія кому-завгодно та чому-завгодно, а також ігнорування логічних тверджень стосовно необхідності організаційних змін.	Відмова персоналу усвідомлювати нові порядки.

Джерело: упорядковано автором

Теоретичні підходи до трактування терміну «корпоративна культура підприємства»

П.І.Б. автора	Корпоративна культура - це
1	2
<i>Підхід унікальності</i>	
Д. Елдрідж, А. Кромбі [315]	унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
Г. Хофстеда [316, с. 12]	колективне програмування думок, яке дозволяє виділити членів організації від інших
О.М. Дюк [210, с. 115]; А.С. Полянська, О.М. Дюк [285, с. 10]	система унікальних якостей і особливостей підприємства, які дозволяють йому вирізнятися серед інших та досягнути бажаного економічного ефекту сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині підприємства, так і за його межах
В. Співак [321]	система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі
Л. Куликов [322]	багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації
О.В. Тарасова, С.С. Марінова [291, с. 28]	це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем
<i>Інструментальний (аксіологічний) підхід</i>	
Г. Морган [317]	засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
Л. Смірсіч [319]	- система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство; - система правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників; - концептуальна сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства
В.Л. Гевко [226, с. 11].	сукупність ознак організації, що знаходять своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, що за окремими виключеннями мають формальний характер
М.І. Чепелюк [120, с. 258]	«зведення» найбільш важливих положень діяльності організації, які визначають її місію і стратегію розвитку, знаходять вираження у сукупності соціальних норм, цінностей, які розділяють більшість працівників; її можна тлумачити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоздатність організації, ефективно здійснювати зміни
О.С. Виханский, А.І. Наумов [320]	набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюють у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях
Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова [324, с. 333]	це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо

Прошовження таблиці В.1

1	2
О.В. Кам'янська [294, с. 23]	це сукупність цінностей, принципів, норм, правил діяльності корпорації, які розділяються більшістю співробітників, передаються "з покоління в покоління" і роблять певний вплив на характер реалізації цілей підприємства
М.В. Семикіна, Т.О. Беляк [295, с. 71], Т.О. Беляк [296, с. 131]	сукупність цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища.
О. Апостолук [297, с. 69-70]	це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю
О.І. Синицька [299, с. 257]	виявлення матеріального та духовного життя колективу: переважаючи в ньому моральні норми та цінності, прийнятий кодекс поведінки та звичаї, які формуються з моменту утворення організації та підтримуються більшістю її працівників
В. Степанова, О.В. Тужилкіна [304, с. 171]	це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю працівників
О.Ю. Красовська [301, с. 92]	це правила і норми поведінки, які базуються на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства
<i>Поведінковий підхід</i>	
Е. Шейн [318]	це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації
М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури [314]	свого роду клімат в організації, який відображає її звичаї
Н. Schwartz and S.M. Davis [330]	комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання й очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп
М.І. Копитко [298, с. 90]	це інструмент сфери управління, який дає змогу забезпечити відповідний рівень конкурентоздатності підприємства та його економічної безпеки шляхом формування системи цінностей та норм поведінки, спільних для всіх працівників, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи і формуючи правила ведення бізнесу на всіх рівнях
М.У. Дмитренко [331, с. 20]	історично складені, притаманні даній організації стійкі базисні взірці вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції
<i>Менеджерський підхід</i>	
Н.В. Гриценко [290]	це парадигма бізнесу, що орієнтована на людські потреби й інтереси, врахування їх в господарській практиці підприємства
Колектив авторів під головуванням А.Е. Воронкової [329]	це сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, яка дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів, коли конкуренція загострюється, і отримати максимальний прибуток

Джерело: упорядковано автором

Теоретичні підходи до визначення термінів «управління» та «управління
змiнами»

Таблиця Г.1

Визначення терміну «управління» у словниках та спеціалізованій літературі

Автор, джерело	Визначення	Акцент
Економічна енциклопедія [105]	управління – це вплив на процес, об’єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей.	вплив для стійкості чи переведення з одного стану в інший
Великий тлумачний словник сучасної української мови [120]	управління – це дія за значенням управляти, або ж те саме, що керування. Управляти – це спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь, бути на чолі когось, чогось, спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь.	дія чи спрямування діяльності
Економічний енциклопедичний словник [164]	Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб’єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об’єкти з метою досягнення цими суб’єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об’єкта. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб’єктами цілей[6]	усвідомлення та наявність цілі
Современный экономический словарь/ Б.А Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева [150, с. 349]	Управління : 1) свідомо цілеспрямована дія з боку суб’єктів, керівних органів на людей і економічні об’єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент	свідомо цілеспрямована дія для отримання бажаних результатів
Філософський енциклопедичний словник [162, с. 704]	Управління – це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності.	складова організованих систем, що забезпечує їх цілі та функціонування
Колектив авторів за заг. ред. Г.О. Дорошенко [163]	Управління - це цілеспрямований вплив людини на об’єкт, процес, систему та на людей, які беруть у них участь з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку для отримання бажаних результатів .	Цілеспрямований вплив з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку

Джерело: упорядковано автором

Таблиця Г.2

Визначення терміну «управління змінами» у науковій літературі

Автор, джерело 1	Визначення 2	Акцент 3
Т.В. Грицько, Т.З. Гвініашвілі [61]	процес, який уможливорює для суб'єкта господарювання модифікацію будь-якої частини його структури з метою ефективного функціонування в мінливому середовищі. У підсумку управління змінами на підприємстві повинно мати адаптивний характер.	Адаптивний характер.
С.Р. Стеців [1, с. 160]; Л.С. Ладонько, І.В. Ганжа [40, с. 103]; Л.С. Селіверстова, О.М. Міх [140, с. 60]	процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування(створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.	Етапи управління з фокусом на спонукальні фактори.
І.Б. Запужляк, Г.О Зелінська, С.А. Побігун [63, с. 206]	управління змінами є основою управління розвитком підприємства, адже саме через реалізацію змін відбувається перехід системи на інший, більш якісний рівень функціонування.	управління змінами - складова розвитку, а не самостійний процес менеджменту.
Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко [68, с. 78]	процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються. Це структурний підхід щодо переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан.	Беззупинне корегування відповідно до вимог ринків.
І.Б. Шевченко [67, с. 65]	вид професійної діяльності, який «означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності».	Обумовленість середовищем діяльності.
О.О. Гайдей, Я.В. Лісун [88]	процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.	Постійна модифікація не тільки діяльності, але й поведінки працівників.
Н.В. Сабліна [94, с. 69]	процес одержання максимальної ефективності при досягненні цілей підприємства, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, шляхом діагностики конкретних проблем підприємства, розроблення конкретних заходів щодо їх вирішення, визначення ризиків та можливостей від упровадження змін	Максимізація ефективності від досягнення цілей

Продовження таблиці Г.2

1	2	3
Т. Кужда [108, с. 67]	процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження	Фокус на змістові складові управління
Я.В. Лісун, О.М. Міх [9, с. 99]; К.А. Пріб [130, с. 122]	сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання або розвитку у перспективі	Спеціальне управління
О.Р. Савченко [10, с. 23]	високопрофесійна робота керуючої підсистеми системи організації, яка шляхом переконання, заохочення й керуючого впливу на керовану підсистему спроможна забезпечити узгоджений системний механізм організаційних змін з метою підвищення адаптаційної спроможності та конкурентоспроможності організації	Діяльність професіоналів з метою адаптації та конкурентоспроможності
В. М. Гриньова, Ю. І. Гребнева [11, с. 252-253]	здатність менеджменту підприємства керувати та експлуатувати зміни для забезпечення гнучкості та адаптованості за допомогою інноваційної рішень. Основа управління змінами – системний підхід	Мета – гнучкість та адаптивність за рахунок інноваційних заходів
Н.О. Москаленко [12, с. 51]	процеси управління розвитком підприємства, які мають конкретні фінансово-економічні критерії ефективності	Наявність фінансово-економічних критеріїв
Change Management Learning Center [96]	процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці.	Бізнес-зміни, ефективність яких досягається в межах соціальної інфраструктури
В.Я. Цуканова, Л.В. Кієнко [17, с. 26]	можливий комплексний підхід до управління станом підприємства, рівнем усіх напрямків його розвитку з використанням відповідних знань, моделей, методів та технологій, а також адаптація даних змін до умов діяльності самого підприємства, так і до працюючого персоналу	Адаптивність до умов діяльності та до персоналу
С.Г. Турчіна [19, с. 11]; О.О. Гайдей [83]	управляти змінами - значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми а відтак, ефективне управління змінами – це процес пошуку і вирішення проблем, одне з найскладніших завдань керівників. Авторка також зазначає, що «управління змінами – одна з найбільш затребуваних технологій управління підприємством у контексті його успішного розвитку	Мета - пошук і вирішення проблем
А.М. Глущенко [26, с. 379]	безперервний процес коригування діяльності організації, спрямований на збереження і подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства, у відповідь на зміни що відбуваються або прогнозовані зміни зовнішнього середовища	Корегування діяльності у відповідь на зовнішні зміни середовища
С.В. Степаненко, С.В. Лукашев [31, с. 296].	безперервний процес реалізації послідовних етапів, що дозволить нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства	Нівелювання ризиків з метою конкурентоспроможності підприємства

Продовження таблиці Г.2

1	2	3
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [102]	процес, що містить послідовні функції планування, організування, мотивування та контролювання змін, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення.	Вихід із класичних функцій управління.
Дж. Гібсон [103]	реалізація комплексу дій, які спрямовані на прийняття, апробування, активне поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності.	Нові підходи до ведення діяльності.
С. Дзяна, Р. Дзяний [41, с. 37]	цілеспрямований вплив на пристосування певної системи та її окремих суб'єктів до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ, що змінюються .	Пристосування до зовнішнього та внутрішнього середовища.
Г.В. Широкова [109, с. 87]	наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища). Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії.	Еволюційні перетворення в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.
О.С. Боженко [110]	різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміни цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, складу чи зовнішнього виду продукції тощо.	Основа – нововведення.
Ю.Ю. Ступіна [93, с. 187].	зазначає, що управління змінами потрібно здійснювати на основі адаптивного підходу, який передбачає виявлення незадіяних резервів та використання існуючого потенціалу підприємства .	Акумуляція резервів та потенціалу.
Дж. Коттер [113]	метод управління, що має на меті стимулювання організацій і приватних осіб до ефективного протистояння змінам, що відбуваються в їх діяльності.	Протистояння змінам.
К.І. Серебряк [114, с. 136]	заходи з планування, організації, мотивації та контролю, спрямовані на раціональну та завчасну зміну функціонування підприємства для досягнення високого рівня економічного розвитку.	Вихід із класичних функцій управління для економічного розвитку.
Л.М. Божко [115, с. 44]	управлінський вплив на організаційний елемент або всю організацію в цілому з метою надання їй нових якісних і кількісних характеристик.	Управлінський вплив з метою нових характеристик.
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [117]	процес постійного корегування діяльності організації, відновлення її структури та пошуку нових можливостей.	Пошук нових можливостей.
Н.В. Васюткіна [119, с 122]	структурований процес, що визначає послідовність дій і заходів управлінського персоналу підприємства, завдання яких – передбачати зміни у зовнішньому середовищі, розробляти альтернативні варіанти адаптації внутрішнього середовища й упроваджувати зміни згідно з технічними, економічними можливостями підприємства, а також з обліком соціальних чинників і психологічного клімату. Управління змінами включає визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем, які дають змогу підприємству реалізувати поставлені завдання; припускає рішення специфічних питань управління підприємством.	Діяльність управлінського персоналу.

Продовження таблиці Г.2

1	2	3
І.А. Дмитрієв [128, с. 104]	комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні (з міни, що стосуються організації) та на рівні бізнес- процесів та систем.	Управління на різних рівнях змін.
Business Dictionary [129]	координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б в цілях досягнення стійких змін в межах організації.	Динаміка між різними ситуаціями.
О.М. Міх [145, с. 101].	вміння досягти поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.	Досягнення цілей через людський фактор.
Н.Є. Беляєва [162, с. 6]	сукупність послідовних, взаємозалежних дій щодо реалізації функцій управління, які спрямовані на досягнення певних цілей підприємства та впливають на його економічний стан через зміни у процесах, функціях, структурах і формах підприємства.	Реалізація функцій управління для досягнення цілей.
Т.В. Бауліна [164, с. 8]	специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.	Перетворення у ресурсах в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерело: упорядковано автором

Таблиця Г.3

Карта теоретичних підходів до упорядкування терміну «управління змінами» у його етимологічній єдності із терміном «управління стратегічними змінами»

Автор(и) 1	Підхід 2	Мета 3	Особливість 4
Business Dictionary [129]	Координація структурованого періоду переходу.	Досягнення стійких змін в межах організації.	Два стани – а та б.
Change Management Learning Center [96]	Процес, інструменти та методи.	Досягнення необхідних результатів бізнесу.	Розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [102, с. 377]	Це процес.		Враховує комунікації та прийняття рішення.
Дж. Гібсон [103]	Реалізація комплексу дій.	Впровадження нових підходів до ведення діяльності.	
Дж Котгер [113]	Це метод управління.	Стимулювання до ефективного протистояння змінам.	Визначення враховує діяльність організацій і приватних осіб.
Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі [61]	Це процес.	Ефективне функціонування в мінливому середовищі.	Повинне мати адаптивний характер.
І.Б. Запухляк, Г.О. Зелінська, С.А. Побігун [63]	Складова управління розвитком.	Перехід системи на інший, більш якісний рівень функціонування.	Не самостійний процес, а складова управління розвитком.
Т.С. Пічугіна [68, с. 78]	Це процес корегування.	Відповідність вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються.	
І.Б. Шевченко [69, с. 65]	Вид професійної діяльності, вплив управляючої системи на організацію.	Зберегти або підвищити ефективність діяльності.	Погоджується, що це процес, який залежить від факторів за та все.
О.О. Гайдей [83, с. 71]	Це корегування.	Забезпечення відповідності процесу управління потребам.	Причини змін – фактори зовнішнього середовища специфічне середовище (конкуренти, споживачі, постачальники).
С.Р. Стеців [1, с. 158]; Л.С. Селіверстова, О.М. Міх [140, с. 60]	Це процес.	Здійснення запланованих змін у повному обсязі.	Причина змін – тиск факторів середовища.

Продовження таблиці Г.3

1	2	3	4
Н.В. Сабліна [94, с. 69]	Це процес.	Одержання максимальної ефективності при досягненні цілей підприємства.	Тиск факторів зовнішнього середовища, враховує ризики змін.
Я.В. Лісун, О.М. Міх [9, с. 99]	Сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління.	Адаптації підприємства до нових умов господарювання або розвитку у перспективі.	
О.Р. Савченко [10, с. 23]	Вплив керованої системи на керуючу систему.	Підвищення адаптаційної спроможності та конкурентоспроможності організації.	Це робота керівника.
В.М. Гриньова, Ю.І. Гребнева [11, с. 252-253]	Здатність менеджменту підприємства керувати та експлуатувати зміни.	Забезпечення гнучкості та адаптованості.	Основа – інноваційні рішення, системний підхід, гнучкість.
Н.О. Москаленко [12, с. 51]	Процеси управління розвитком підприємства.	Розвиток, стійкість фінансово-економічного стану.	Врахування інноваційного розвитку.
В.Я. Цуканова, Л.В. Кієнко [17, с. 26]	Комплексне управління станом підприємства, рівнем усіх напрямків його розвитку.	Розвиток та адаптація змін до умов діяльності підприємства та його персоналу.	
С.Г. Турчіна [19, с. 11], О.О. Гайдей [85]	Це процес пошуку і вирішення проблем.	Вирішення існуючої проблеми.	Одне з найскладніших завдань керівництва.
А.М. Глущенко [26, с. 379].	Це безперервний процес.	Збереження і подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства.	Враховує дійсні та прогнозовані зміни.
С.В. Степаненко, С.В. Лукашев [31, с. 296]	Як безперервний процес.	Нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.	У визначення перелічено етапи.
С. Дзяна, Р. Дзяний [41, с. 7]	Цілеспрямований вплив.	Пристосування певної до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ.	
Г.В. Широкова [109]	Це наука.	Адаптація організаційних структур до умов існування.	Має міждисциплінарний характер.
О.С. Боженко [110, с. 87]; Ю.Ю. Ступіна [93]	Це різні типи нововведень.	Досягнення цілей.	Поєднання нововведень для досягнення цілей.
К.І. Серебряк [114, с. 136].	Це заходи планування, організації, мотивації та контролю.	Досягнення високого рівня економічного розвитку.	
Л.М. Божко [115, с. 44].	Це управлінський вплив.	Надання організації нових якісних і кількісних характеристик.	
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [117]	Це процес.	Відновлення її структури та пошуку нових можливостей.	

Продовження таблиці Г.3

1	2	3	4
Н.В. Васюткіна [119, с. 122]	Структурований процес.	Реалізувати поставлені завдання.	Передбачає визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем.
І.А. Дмитрієв [128, с. 104]	Це комплексний підхід до управління новим станом підприємства.	Управління новим станом підприємства.	Рівні: індивідуальний, організаційний, рівень бізнес-процесів та систем.
Н.Є. Беляєва [162, с. 6]	Це сукупність послідовних, взаємозалежних дій щодо реалізації функцій управління.	Досягнення певних цілей підприємства.	Впливають на економічний стан підприємства через зміни у процесах, функціях, структурах і формах підприємства.
Т.В. Бауліна [164, с. 8].	Це специфічний вид діяльності підприємства.	Забезпечення перетворень в ресурсах та компонентах.	Забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень.
О.М. Міх [145, с. 101].	Це вміння.	Досягнення цілей.	Інструменти досягнення цілей – використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Джерело: упорядковано автором

Підходи науковців до визначення локальних складових стратегічного потенціалу підприємства

ПІБ науковця (науковців)	Назва локальної складової (локального потенціалу)																
	Ресурсо-сировинний	Виробничий	Фінансовий	Трудовий	Нематеріальні активи	Інноваційний	Інвестиційний	Організаційно-управлінський	Інформаційний	Маркетинговий	Інфраструктурний	Екологічний потенціал	Потенціал основних засобів	Потенціал матеріальних ресурсів	Ринковий	Конкурентний	Техніко-технологічний
Ю.В. Гапон [355, с. 122]				+			+		+								+
В.В. Рябенко [356, с. 6]			+	+					+					+			
Н.Я. Марченко [361 с. 8]		+	+			+		+		+							
Т.Н. Патра- хина, С.В. Секриєру [365, с. 443]		+	+	+				+									
В.П. Чичканов, А.Ю. Царикаєв [366, с. 60-61]		+	+	+		+											
Б.В. Артамо- нов [353, с. 8]	+		+	+					+					+			
Т.Е. Андреева, О.А. Гетьман [368, с. 94]			+	+		+		+							+		+
Т.М. Кібук [380, с. 10]		+	+	+		+				+					+	+	
Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артемен- ко [272, с. 109]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					

Джерело: упорядковано автором

Методика оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства

Показник	Ум. познач./методика розрахунку	Період			
Фондовий аналог трудового потенціалу змін	A				
Середньоблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	\mathcal{C}				
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу змін	$K_{\text{тп}} = (100 - \text{ОЗ}^*)/100$				
Трудовий потенціал змін (ТПз)	$\text{ТПз} = A * \mathcal{C} * K_{\text{тп}}$				
Середньорічна вартість основних засобів	$V_{\text{оз}}$				
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень	$E_{\text{н}}$				
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	$\text{ПзОЗ} = V_{\text{оз}} * E_{\text{н}}$				
Оборотний потенціал змін (ОПз)	ОПз				
Середньорічна вартість нематеріальних активів	$V_{\text{на}}$				
Коефіцієнт реалізації нематеріальних активів (Кна)	$K_{\text{на}}$				
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	$\text{ПзНА} = V_{\text{на}} * K_{\text{на}}$				
Грошовий потік	$\Gamma\text{П}$				
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень (Ен)	$E_{\text{н}}$				
Фінансово-інвестиційний потенціал змін (ФІПз)	$\text{ФІПз} = \Gamma\text{П} * E_{\text{н}}$				
Потенціал стратегічних змін	$\text{ВСПз} = \text{ТПз} + \text{ПзОЗ} + \text{ПзНА} + \text{ФІпз}$				
Вартість реалізованої продукції у порівняльних цінах	ВТП				
Коефіцієнт реалізації потенціалу стратегічних змін підприємства (Кпз)	$K_{\text{пз}} = \frac{\text{ВТП}}{\text{ВСПз}}$				

*ОЗ – рівень опору змінам персоналу

Джерело: складено автором на основі [354, 368, 374- 379]

Характеристика підприємств гірничо-металургійного комплексу України та показників їх діяльності

Таблиця Ж.1

Характеристика діяльності підприємств гірничо-металургійного комплексу України та обсяги видобутку руди залізної, тис. т*

Підприємство	Родовище	Обсяги видобутку сирової руди за роками, тис. т					Відх. 208/2014 рр., +/-%
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	разом, в т.ч.:	25067,0	24766,0	24094,0	21138,0	21476,0	-14,3
	поле шахти ім. Артема (колишня шахта ім. Кірова)	653,0	695,0	790,0	695,0	673,0	3,1
	родовище Новокриворізьке (Південна ділянка)	8916,0	9035,0	8983,0	8764,0	9526,0	6,8
	родовище Валявкінське (кар'єр №3)	15243,0	14900,0	14321,0	11679,0	11277,0	-26,0
	кар'єр Південний	255,0	136,0	0,0	0,0	0,0	-100,0
ТОВ «Восток-Руда»	Жовторіченське родовище	583,0	412,0	28,0	0,0	0,0	-100,0
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	Саксаганське родовище (кар'єр Північний)	655,6	512,8	597,7	546,1	580,4	-11,5
ПрАТ «Суша Балка»	разом, в т.ч.:	2908,0	2832,0	2876,0	2630,3	2765,1	-4,9
	шахта Ювілейна 1	1785,0	1746,0	1782,0	1641,6	1813,6	1,6
	шахта ім. Фрунзе	1123,0	1086,0	1094,0	988,7	951,5	-15,3
ПрАТ «Центральний ГЗК»	разом, в т.ч.:	14450,0	14394,0	13688,0	11881,0	12185,0	-15,7
	родовище Велика Глеюватка	5865,0	5861,0	5435,0	4828,0	5059,0	-13,7
	Шахта ім. Орджонікідзе	1318,0	1230,0	1205,0	1312,0	1279,0	-3,0
	родовище Петрівське	5817,0	5780,0	5427,0	4081,0	4002,0	-31,2
	родовище Артемівське	1450,0	1523,0	1621,0	1660,0	1845,0	27,2
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	родовище Інгулецьке	32388,0	31687,0	28093,0	27368,7	26040,0	-19,6
ПАТ «Південний ГЗК»	родовище Скелеватсько-Магнетитове	24602,0	23944,0	24264,0	25823,4	265,6	-98,9
ПрАТ «Північний ГЗК»	разом, в т.ч.:	31641,0	28848,0	27980,0	24935,0	24634,0	-22,1
	родовище Первомайське	22111,0	20112,0	19740,0	17129,0	18236,0	-17,5
	родовище Ганівське	9530,0	8736,0	8240,0	7806,0	6398,0	-32,9
ПрАТ «Криворізький залізрудний комбінат»	разом, в т.ч.:	5189,0	5475,0	5154,0	4961,5	4852,5	-6,5
	Шахта Тернівська (ім. Леніна)	1236,0	1389,0	1462,0	1200,0	1201,0	-2,8
	Шахта Гвардійська	1064,0	1356,0	1317,0	1340,2	1330,0	25,0

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8
	Шахта Октябрська	1077,0	1194,0	1326,0	1187,8	1077,5	0,0
	Шахта Родіна	1812,0	1536,0	1049,0	1233,5	1244,0	-31,3
	разом, в т.ч.:	4362,0	4509,0	4381,0	4358,0	4383,0	0,5
ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»	родовище Південно- Білозерське	4340,0	4449,0	4321,0	4220,0	4119,0	-5,1
	родовище Переверзівське	22,0	60,0	60,0	138,0	264,0	1100,0
	разом, в т.ч.:	29178,0	38038,0	38820,0	40853,0	37970,0	30,1
ПрАТ «Полтавський ГЗК»	родовище Горішне- Плавнінське- Лавриківське	22660,0	28876,0	24623,0	27864,0	26499,0	16,9
	родовище Єристівське (ТОВ «Єристівський ГЗК»)	6518,0	9162,0	14197,0	12989,0	11471,0	76,0
РАЗОМ		171023,6	175417,8	169975,7	164495,0	135151,6	-21,0

* (без урахування видобутку раніше втрачених руд)

Джерело: складено автором на основі [414; 415; 418; 419]

Таблиця Ж.2

**Організаційно-правова характеристика основних підприємств, які забезпечують видобуток залізних руд ГМК України
(станом на 01.2019 р.)**

Повна та скорочена назва підприємства	Юридична адреса	Державна реєстрація	Власники	Основні види продукції
Приватне акціонерне товариство «Полтавський ГЗК» (ПрАТ «ПолтГЗК»)	39802, Полтавська обл., м.Горішні Плавні, вул.Будівельників, 16	Номер свідоцтва про реєстрацію: 1584120000000014 Дата видачі: 05.01.1995 р. Орган, що видав свідоцтво: Виконавчий комітет Горішньоплавнівської міської ради Полтавської області Зареєстрований статутний капітал (грн.): 1902360000	Юридична особа – нерезидент FERREXPO AG / ФЕРРЕКСПО АГ ШВЕЙЦАРІЯ	Виробництво залізрудних офлюсованих окатків Збагачення та виробництво концентрату
Приватне акціонерне товариство "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат" (ПрАТ «ЦГЗК»)	50066, Дніпропетровська область, м.Кривий Ріг, Жовтневий район,	Номер свідоцтва про реєстрацію: - Дата видачі: 14.10.2004 Орган, що видав свідоцтво: Виконавчий комітет Криворізької міської ради Дніпропетровської області, 14.10.2004 Зареєстрований статутний капітал (грн.): 296635000	Приватна компанія з обмеженою відповідальністю Метінвест Менеджмент Б.В. (Metinvest Management B.V.) (50%) Приватна компанія з обмеженою відповідальністю Метінвест Б.В. (Private Limited Liability Company METINVEST B.V.) (49,751%)	Виробництво концентрату, обкотишів та іншої залізрудної сировини
Приватне акціонерне товариство «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (ПрАТ «ІнГЗК»)	Україна, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг, Інгулецький район, вул. Рудна, 47	Номер свідоцтва про реєстрацію: А01№565007 Дата видачі: 17.01.1997 Орган, що видав свідоцтво: ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ Зареєстрований статутний капітал (грн.): 689906400	Приватна компанія з обмеженою відповідальністю Метінвест Менеджмент Б.В. (Metinvest Management B.V.) (99,767%)	Виробництво концентрату
Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПрАТ «ПівнГЗК»)	50079, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг, Тернівський район	Номер свідоцтва про реєстрацію: А01 №565046 Дата видачі: 28.10.1996 Орган, що видав свідоцтво: ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ Зареєстрований статутний капітал (грн.): 579707000	Приватна компанія з обмеженою відповідальністю Метінвест Б.В. (Private Limited Liability Company METINVEST B.V.) (96,4187%)	Виробництво концентрату, обкотишів
Публічне акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПАТ «ПівдГК»)	50026, Дніпропетровська область, м.Кривий Ріг, д/н	Номер свідоцтва про реєстрацію: 12271200000000464 Дата видачі: 29.12.1994 Орган, що видав свідоцтво: ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ Зареєстрований статутний капітал (грн.): 535914800	Strettonway Traders&Consultants LtdКІПР (5,5435%), ARSOMONTE LIMITEDКІПР (5,5435%), DIPOUS LIMITEDКІПР (5,5435%), ACRETREND HOLDINGS LTDКІПР (5,5435%), Мінт Дата Холдінгз Лімітед/MINT DATA HOLDINGS LTDКІПР (5,5435%), MEMORABILIS LIMITEDКІПР, KARONIUS LIMITEDКІПР(5,5435%), ZANTEST LIMITEDКІПР(5,5435%), JETERE LIMITEDКІПР(5,5435%), FROULANDO LIMITEDКІПР(5,5435%), ELAGRUS LIMITEDКІПР(5,5435%), BALOUSCO LIMITEDКІПР(5,5435%)	Виробництво концентрату, агломерату

Джерело: складено автором на основі [414; 415; 417]

Таблиця Ж.3

Рейтингова оцінка приросту ключових фінансово-економічних показників діяльності гірничо - збагачувальних підприємств

Підприємство	Обсяг реалізації, тис. грн.	Собівартість реалізації, тис. грн.	Результат від реалізації, тис. грн.	Рентабельність продукції, %	Чистий прибуток, тис. грн.	Чиста рентабельність реалізації, %	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	Рентабельність активів, %
ПрАТ «ПівніГЗК»	4	2	4	3	3	3	3	4
ПрАТ «ЦГЗК»	3	1	3	4	4	4	5	3
ПАТ «ПівдГЗК»	2	4	2	2	2	2	4	2
ПрАТ «ІнГЗК»	5	3	5	5	5	5	1	5
ПрАТ «ПолтГЗК»	1	5	1	1	1	1	2	1

Джерело: складено автором

Додаток 3

Чинники ідентифікації ключових зовнішніх драйверів змін на галузевому (регіональному) рівні

Група/шифр показника 1	Група/шифр показника 2
Група 1: Ефективність діяльності державних інституцій	Група 7: Ефективність ринку праці
1.01. Дотримання права власності	7.01. Співпраця у відносинах між працедавцями та працівниками
1.02. Захист інтелектуальної власності	7.02. Гнучкість визначення заробітної плати
1.03. Вивільнення державних коштів	7.03. Практики найму та звільнення
1.04. Довіра громадськості до політиків	7.04. Витрати на трудові резерви
1.05. Нерегулярні платежі та хабарі	7.05. Вплив оподаткування на рівень оплати праці
1.06. Незалежність суддів	7.06. Оплата та продуктивність
1.07. Фаворитизм у рішеннях державних службовців	7.07. Рівень довіри до професійного управління
1.08. Ефективність державних витрат та субвенцій	7.08. Здатність зберігати кадровий потенціал
1.09. Тягар державного регулювання	7.09. Здатність залучати кадровий потенціал
1.10. Ефективність правової бази при вирішенні спорів	7.10. Участь жінок у робочій силі
1.11. Ефективність нормативно-правової бази в оскарженні норм	Група 8: Розвиток фінансового ринку
1.12. Прозорість формування державної політики	8.01. Наявність фінансових послуг
1.13. Витрати на протидію тероризму	8.02. Доступність фінансових послуг
1.14. Витрати на протидію злочинності та насильству	8.03. Фінансування через місцевий ринок акцій
1.15. Організована злочинність та її вплив на діяльність	8.04. Легкість доступу до кредитів
1.16. Надійність поліцейських служб	8.05. Доступність венчурного капіталу
1.17. Етичність поведінки працівників інституцій	8.06. Стабільність банків
1.18. Дотримання стандартів аудиту та звітності	8.07. Регулювання бірж цінних паперів
1.19. Ефективність корпоративного управління	8.08. Індекс юридичних прав
1.20. Захист інтересів міноритарних акціонерів	Група 9: Рівень розвитку технологій
1.21. Рівень захисту інвесторів	9.01. Наявність новітніх технологій
Група 2: Розвиток інфраструктури	9.02. Поглинання технологій на рівні фірми
2.01. Якість загальної інфраструктури	9.03. Інтелектуальна власність та передача технологій
2.02. Якість доріг	9.04. Підключення до фіксованого ширококутного Інтернету
2.03. Якість залізничної інфраструктури	9.05. Інтернет-пропускна здатність
2.04. Якість портової інфраструктури	9.06. Мобільні ширококутні підписки
2.05. Якість інфраструктури повітряного транспорту	Група 10: Розмір ринку
2.06. Кількість та доступність повітряного транспорту	10.01. Індекс розміру внутрішнього ринку
2.07. Якість постачання електроенергії	10.02. Індекс розміру зовнішнього ринку
2.08. Якість мобільного зв'язку	10.03. Експорт
Група 3: Макроекономічне середовище	Група 11: Рівень якості середовища ведення бізнесу
3.01. Сальдо державного бюджету	11.01. Наявність місцевих постачальників
3.02. Валові національні заощадження	11.02. Якість місцевих постачальників

Продовження додатку 3

1	2
3.03. Інфляція річні зміни, %	11.03. Стан розвитку кластерів
3.04. Державний борг	11.04. Характер конкурентних переваг
3.05. Кредитний рейтинг країни 0	11.05. Ширина цінового ланцюга
Група 4: Охорона здоров'я та початкова освіта	11.06. Контроль міжнародного розподілу товарів
4.01. Захворюваність на туберкульоз	11.07. Розробка виробничого процесу
4.02. Вплив ВІЛ / СНІД на підприємстві	11.08. Розвиток маркетингу
4.03. Тривалість життя	11.09. Готовність делегувати повноваження
4.04. Якість початкової освіти	12-й рівень: Інновації та інноваційний потенціал
Група 5: Вища освіта та підготовка персоналу	12.01. Потенціал для інновацій
5.01. Коефіцієнт охоплення середньої освіти	12.02. Якість роботи науково-дослідних установ
5.02. Коефіцієнт охоплення вищої освіти	12.03. Витрати компаній на розробки інновацій
5.03. Якість системи освіти	12.04. Співпраця між університетами та промисловістю в сфері НДДКР
5.04. Якість математичної та природничої освіти	12.05. Урядові закупівлі передових технологій
5.05. Якість шкіл менеджменту	12.06. Наявність науковців та інженерів профільних напрямків
5.06. Місцева доступність спеціалізованих послуг з підготовки фахівців	12.07. Захист інтелектуальної власності
5.07. Рівень освіти персоналу	
Група 6: Ефективність ринку товарів та послуг	
6.01. Інтенсивність місцевої конкуренції	
6.02. Ступінь домінування на ринку	
6.03. Ефективність антимонопольної політики	
6.04. Вплив оподаткування на інвестиції	
6.05. Загальний рівень податків	
6.06. Складність процедур для започаткування бізнесу	
6.07. Час на започаткування бізнесу	
6.08. Поширеність нетарифних бар'єрів	
6.09. Торгові тарифи	
6.10. Поширеність іноземної власності	
6.11. Вплив правил на бізнес для прямих закордонних інвестицій	
6.12. Вплив митних процедур	
6.13. Імпорт	
6.14. Ступінь орієнтації на клієнта	
6.15. Вибагливість покупців	

Джерело: складено автором на основі [412]

Додаток К

Оцінювання впливу локальних драйверів змін на діяльність гірничо-збагачувальних підприємств

Таблиця К.1

Експертне оцінювання впливу локальних драйверів змін на діяльність ПрАТ «ПівнГЗК»

Відп.	Експерти																															Середня оцінка
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E122	E123	E24	E25	E26	E127	E128	E29	E30		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Гр. 1.	3,19	3,19	3,29	3,43	3,19	3,29	3,29	3,30	3,33	3,52	3,52	3,52	3,52	3,29	3,43	3,57	3,52	3,48	3,24	3,24	3,62	3,57	3,48	3,52	3,48	3,33	3,38	3,33	3,38	3,43	3,40	
1.01.	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,67
1.02.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,13
1.03.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,03	
1.04.	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1,77	
1.05.	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3,97	
1.06.	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2,43	
1.07.	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	3	2	3	2	2,80	
1.08.	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2,52	
1.09.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4,23	
1.10.	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2,50	
1.11.	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2,33	
1.12.	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4,30	
1.13.	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	3	3	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4,00	
1.14.	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4,23	
1.15.	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4,53	
1.16.	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,53	
1.17.	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2,43	
1.18.	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5,63	
1.19.	5	6	4	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,13	
1.20.	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3,70	
1.21.	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3,40	
Гр.2	3,13	3,13	3,13	3,00	3,125	3	2,75	2,875	3,125	3,125	2,75	2,75	3,00	3,00	3,12	2,87	3,00	2,875	2,625	2,75	2,75	2,87	3,125	2,75	2,75	2,75	2,62	3,125	2,75	2,75	2,912	
2.02.	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3,33	
2.02.	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2,30	
2.03.	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2,33	
2.04.	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2,47	
2.05.	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2,43	
2.06.	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2,37	
2.07.	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3,47	
2.08.	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4,60	
Гр. 3.	3,40	3,20	2,80	3,20	3,20	3,60	3,20	3,20	3,00	2,80	3,20	2,80	2,80	3,60	2,80	2,80	3,20	3,20	3,00	2,60	2,80	3,00	3,00	3,20	3,20	2,60	2,80	3,20	2,80	2,80	3,03	
3.01.	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2,17	
3.02.	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1,93	
3.03.	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5,37	
3.04.	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2,27	

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
3.05.	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3,43	
Гр. 4.	3,25	2,75	3,50	3,00	2,75	3,50	3,50	3,25	3,00	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,75	2,75	3,25	3,25	3,00	2,75	3,25	3,50	3,00	3,25	2,75	3,50	3,25	3,25	3,50	2,75	3,16	
4.01.	3	1	2	1	1	3	2	2	1	3	1	2	2	1	3	1	2	3	2	1	2	2	1	2	1	3	2	2	3	1	1,83	
4.02.	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2,20	
4.03.	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4,33		
4.04.	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4,27		
Гр.5.	3,86	4,00	4,14	4,29	4,57	4,57	4,14	4,00	4,14	4,71	4,14	4,29	4,00	3,71	4,29	4,57	4,43	4,14	4,00	3,86	4,29	4,43	4,57	4,29	4,14	4,29	4,00	4,00	4,43	4,29	4,22	
5.01.	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5,63		
5.02.	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4,47		
5.03.	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3,37		
5.04.	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2,73		
5.05.	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,27		
5.06.	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	4	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	6	5,33		
5.07.	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	5	4,73		
Гр. 6.	5,00	4,93	5,00	5,20	4,80	4,93	5,00	5,27	4,93	5,00	5,00	4,93	5,20	5,40	5,13	5,07	4,93	4,93	5,20	4,93	5,07	5,07	5,27	5,07	4,93	4,93	5,27	5,00	5,20	5,00	5,05	
6.01.	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	5,77	
6.02.	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5,20	
6.03.	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3,53	
6.04.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3,73		
6.05.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4,50		
6.06.	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5,77	
6.07.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	6	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4,73	
6.08.	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	7	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5,53	
6.09.	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5,40	
6.10.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4,37	
6.11.	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4,27	
6.12.	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5,67	
6.13.	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5,47	
6.14.	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5,50	
6.15.	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6,37	
Гр. 7	3,30	3,20	3,10	3,20	2,90	2,90	2,80	3,10	3,30	3,10	3,10	2,90	2,70	3,10	3,40	3,20	2,80	3,10	2,80	3,10	2,80	3,30	2,90	2,90	2,80	3,20	3,00	3,00	2,80	3,10	2,90	3,03
7.01.	4,00	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3,40	
7.02.	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4,37	
7.03.	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3,43	
7.04.	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2,27	
7.05.	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3,30	
7.06.	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,53	
7.07.	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,30	
7.08.	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	1,93	
7.09.	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1,50	
7.10.	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,30	
Гр. 8.	3,88	4,00	3,75	3,38	3,63	3,75	3,63	3,75	3,88	3,75	3,63	3,38	3,63	3,63	3,75	3,88	3,63	3,63	3,50	3,63	3,63	3,75	3,63	3,75	3,50	3,88	3,71	3,50	3,50	3,75	3,67	
8.01.	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4,27	
8.02.	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5,20	
8.03.	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,80	
8.04.	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3,50	
8.05.	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3,28	

Таблиця К.2

Експертне оцінювання впливу локальних драйверів змін на діяльність ПрАТ «ЦГЗК»

VILxdl	Експерти																														Середня оцінка	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E122	E123	E24	E25	E26	E127	E128	E29	E30		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Гр. 1.	3,48	3,57	3,57	3,67	3,57	3,76	3,52	3,76	3,71	3,71	3,57	3,67	3,81	3,81	3,76	3,57	3,81	3,90	3,76	3,71	3,71	3,67	3,90	3,81	3,76	3,76	4,00	3,81	3,71	3,81	3,72	
1.01.	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,47	
1.02.	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3,27	
1.03.	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,57	
1.04.	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2,97	
1.05.	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3,63	
1.06.	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3,50	
1.07.	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4,37	
1.08.	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,40	
1.09.	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3,57	
1.10.	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,60	
1.11.	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3,43	
1.12.	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4,30	
1.13.	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3,80	
1.14.	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4,23	
1.15.	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4,53	
1.16.	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3,57	
1.17.	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3,40	
1.18.	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	6	4	4	5	5	5	5	4,67	
1.19.	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4,63	
1.20.	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3,40	
1.21.	2	2	4	4	2	3	3	2	4	4	2	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	2	3	3	4	2	2	4	2	3	2,87	
Гр. 2.	3,37	3,50	3,50	3,50	3,25	3,37	3,75	3,63	3,5	3,63	3,37	3,62	3,37	3,50	3,37	3,25	3,62	3,62	3,50	3,75	3,62	3,25	3,25	3,62	3,50	3,50	3,63	3,5	3,63	3,63	3,50	
2.02.	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4,40	
2.02.	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1,67
2.03.	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2,57
2.04.	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2,17
2.05.	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3,53
2.06.	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,63
2.07.	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4,57
2.08.	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5,50
Гр. 3.	3,60	3,60	3,20	3,20	3,40	3,40	3,60	3,60	3,60	3,40	3,60	3,40	3,40	3,80	3,20	3,20	3,60	3,20	3,00	3,60	3,60	3,80	4,00	4,00	3,60	3,60	3,40	3,20	3,60	4,20	4,40	3,55
3.01.	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3,20
3.02.	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3,00
3.03.	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5,37
3.04.	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2,73
3.05.	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3,43
Гр. 4.	3,50	3,75	2,75	3,75	3,50	3,50	3,00	2,75	3,25	3,75	3,75	3,00	3,00	3,75	3,25	3,25	3,25	3,50	3,00	3,75	3,75	3,75	3,75	4,00	4,00	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,45
4.01.	3	4	2	4	4	3	2	4	3	3	4	2	2	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,27
4.02.	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2,47
4.03.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4,40

Продовження таблиці К.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
4.04.	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,67
Гр.5.	4,43	4,14	4,57	5,00	4,71	4,29	4,71	4,57	4,86	4,43	5,00	4,43	4,57	4,29	4,71	4,43	4,71	4,57	4,57	4,43	5,14	4,57	4,43	4,57	4,57	4,71	4,29	4,29	4,43	4,71	4,57	
5.01.	6	6	6	6	7	5	6	6	6	6	7	6	6	5	5	6	6	7	6	5	7	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5,83	
5.02.	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,77	
5.03.	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,53	
5.04.	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3,17	
5.05.	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3,40	
5.06.	5	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	5	6	4	5	5	5	6	4	6	5	4	5	5	4	5	4,97	
5.07.	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	7	5	5	6	6	5,33	
Гр.6.	4,87	4,93	5,00	5,07	5,13	5,13	5,07	4,93	4,93	5,07	5,07	5,13	5,27	5,27	5,00	5,13	5,20	5,27	5,27	5,13	5,20	5,53	5,13	4,93	5,00	5,07	5,20	5,20	5,00	4,87	5,20	5,10
6.01.	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6,10	
6.02.	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	6	4	5	4	4	4,77	
6.03.	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4,30	
6.04.	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4,37	
6.05.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4,50	
6.06.	5	5	5	5	5	5	6	4	6	5	4	6	6	4	5	4	6	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	6	4	4	4	4,93
6.07.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	7	5	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	4	5	4	5	5	5	5	5	6	5,13
6.08.	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	5	5,17	
6.09.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5,17
6.10.	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,63
6.11.	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	6	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4,57
6.12.	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	7	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5,50
6.13.	6	6	6	6	5	7	5	6	6	7	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5,80
6.14.	6	6	5	5	7	6	6	6	5	7	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	7	6	5	7	6	6	6	5	7	5,87	
6.15.	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	7	5	7	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5,70
Гр.7	4,2	3,9	3,9	4,3	4,4	4,1	4,4	4,2	4,1	4,1	4,5	4,4	4,2	3,9	4,1	4,2	4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,2	4,3	4,2	4,4	4,1	4,4	4,3	4,4	4,3	4,3	4,23
7.01.	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4,60
7.02.	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	7	5	6	6	6	6	5,70
7.03.	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4,57
7.04.	3	2	2	3	4	2	4	3	3	2	4	4	2	3	2	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3,17
7.05.	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3,50
7.06.	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	4	6	5	6	5	5	6	6	6	6	5,50
7.07.	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	6	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4,43
7.08.	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4,50
7.09.	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3,33
7.10.	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3,03
Гр.8.	4,25	4,12	4	4,37	3,87	3,87	4	3,87	4,25	4,12	3,75	4,25	4,12	4,5	4,62	4,37	4,25	4	3,87	4,75	4,37	4,25	4	4,12	4,37	4,37	4,25	4,37	4,37	4,12	4,20	
8.01.	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	6	5	5	5	4	4	6	6	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4,57
8.02.	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4,97
8.03.	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3,30
8.04.	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	3,73
8.05.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2,67
8.06.	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4,33
8.07.	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4,57
8.08.	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	4	4	4	5,43

Таблиця К.3

Експертне оцінювання впливу локальних драйверів змін на діяльність ПрАТ «ІНЗК»

VІІАdІ	Експерти																														Середня оцінка
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E 15	E 16	E17	E 18	E 19	E20	E21	E122	E123	E24	E25	E26	E127	E128	E29	E30	
Гр. 1.	3,38	3,19	3,24	3,24	3,14	3,29	3,33	3,00	3,38	3,24	3,33	3,43	3,43	3,19	3,57	3,38	3,33	3,24	3,29	3,19	3,43	3,48	3,29	3,57	3,33	3,10	3,33	3,38	3,33	3,38	3,31
1.01.	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2,93
1.02.	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,67
1.03.	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3,30
1.04.	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1,60
1.05.	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3,60
1.06.	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2,70
1.07.	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2,87
1.08.	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2,70
1.09.	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,27
1.10.	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,73
1.11.	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2,23
1.12.	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,00
1.13.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3,43
1.14.	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,83
1.15.	4	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4,03
1.16.	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3,37
1.17.	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2,50
1.18.	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5,47
1.19.	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	5	4	5	5	5	4	4,90
1.20.	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3,30
1.21.	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,17
Гр.2	3,00	3,13	3,25	3,00	3,38	3,13	3,13	2,88	3,00	3,25	3,00	2,75	3,00	3,00	3,13	3,00	3,25	3,00	3,13	3,13	3,00	2,88	3,25	2,63	3,25	2,75	2,63	3,25	3,13	2,88	3,04
2.01.	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3,10
2.02.	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2,40
2.03.	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,23
2.04.	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2,57
2.05.	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4	4	2	3	2	3	2,83
2.06.	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3,13
2.07.	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3,37
2.08.	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4,67
Гр. 3.	3,4	3	2,8	3,4	3,2	3,4	3,4	3,2	3	3,2	3	2,8	2,8	3,6	2,8	2,8	3,2	3	3,2	3,2	2,8	3	3	2,8	3,2	3,2	3	3,2	3	3,2	3,10
3.01.	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2,23
3.02.	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,20
3.03.	6	6	5	5	5	3	3	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5,33
3.04.	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2,40
3.05.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,33
Гр. 4.	3	2,75	3	3,25	2,75	3,5	3,25	2,75	3,5	3	2,75	3,25	3	3	3,5	3	3,25	3,25	3,25	3	3,25	3	3	3,25	3,75	3,5	3,5	3,25	3,25	3	3,17
4.01.	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2,03

Продовження таблиці К.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
4.02.	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2,27	
4.03.	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4,37	
4.04.	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4,00	
Гр.5.	4,14	4,57	4,29	4,14	4,43	4,43	4,43	3,86	4,14	4,57	4,14	4,29	4,00	3,71	4,29	4,57	4,57	4,57	4,00	3,86	4,43	4,29	4,43	4,57	4,14	4,29	4,29	4,43	4,29	4,57	4,29	
5.01.	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5,63		
5.02.	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4,60	
5.03.	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3,40	
5.04.	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	2,93	
5.05.	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3,47	
5.06.	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	6	6	5,37	
5.07.	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4,63	
Гр.6.	5,07	5,00	4,87	5,07	4,73	4,93	4,93	4,73	4,80	5,00	5,13	4,87	5,07	5,20	5,20	5,00	4,73	5,00	4,80	4,80	5,07	4,80	4,67	4,80	4,93	4,80	4,87	4,73	5,00	4,93	4,92	
6.01.	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5,67	
6.02.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	4	5	6	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4,87	
6.03.	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3,57	
6.04.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3,90	
6.05.	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4,47	
6.06.	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5,67	
6.07.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4,73	
6.08.	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	7	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5,53	
6.09.	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5,33	
6.10.	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3,70	
6.11.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,30	
6.12.	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5,33	
6.13.	6	6	6	4	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5,13	
6.14.	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5,40	
6.15.	6	6	7	6	6	6	6	7	5	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	7	6	6	6,17
Гр.7.	3,2	3,4	3,2	3,5	3,1	3,1	3,2	2,8	3,5	3,5	3,3	3	2,9	3,2	3,4	3,4	3,1	3,1	2,9	3,4	3,4	3,1	3,2	2,9	3,3	2,9	3,4	3,1	3,4	3,1	3,20	
7.01.	4	4	3	5	5	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4,00	
7.02.	5	5	4	4	4	5	4	4	4	6	5	5	4	4	4	5	5	5	4	6	4	5	4	5	5	4	6	4	5	5	4,63	
7.03.	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3,57	
7.04.	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2,47	
7.05.	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3,07	
7.06.	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,53	
7.07.	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,33	
7.08.	2	3	2	2	1	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2,20	
7.09.	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1,97	
7.10.	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2,23	
Гр.8.	3,5	3,875	3,875	3,5	3,75	3,625	3,625	3,625	4,125	3,375	3,625	3,5	3,375	3,5	4	3,375	3,375	3,5	3,875	4	3,625	3,5	3,5	3,375	3,25	3,875	3,625	3,875	3,625	3,5	3,63	
8.01.	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3,87		
8.02.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4,83	
8.03.	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2,20	
8.04.	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3,63	
8.05.	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2,83	
8.06.	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3,47	
8.07.	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3	3,60	
8.08.	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,63	
Гр.9.	4,17	4,00	4,50	4,33	4,50	4,33	4,17	4,50	4,50	4,33	4,50	4,33	4,50	4,50	4,50	4,33	4,50	4,33	4,50	4	4,33	4,50	4,33	4,83	4,17	4,50	4,33	4,67	4,33	4,17	4,50	4,39

Продовження таблиці К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
4.01.	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3,33
4.02.	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2,10
4.03.	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	4,70
4.04.	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3,90
Гр.5.	4,57	4,57	4,29	4,71	4,86	4,71	4,86	4,29	4,43	4,57	4,43	4,43	4,86	4,29	4,71	4,43	4,71	4,57	4,71	4,86	5,14	4,43	4,57	4,71	4,71	4,57	4,43	4,71	4,57	4,71	4,61
5.01.	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	7	6	7	7	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6,03
5.02.	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4,43
5.03.	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,83
5.04.	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3,37
5.05.	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4,13
5.06.	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	5	5	4	6	4	6	5	6	5	5	5	5,17
5.07.	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	7	5	5	6	5,33
Гр.6.	4,87	4,93	4,67	5,13	5,07	4,87	5,00	4,67	4,73	5,00	5,33	5,00	5,07	5,07	4,93	5,20	5,13	5,07	4,87	5,13	5,40	5,07	5,20	4,87	4,87	5,13	5,07	4,93	5,07	5,07	5,01
6.01.	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6,03
6.02.	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3,93
6.03.	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	6	4	5	4	5	4	6	5	5	5	4	6	5	5	5	4	6	5	5	4,73
6.04.	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4,63
6.05.	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,57
6.06.	5	5	5	6	5	5	6	4	5	5	5	5	6	5	4	4	5	4	4	5	6	4	6	5	5	6	5	5	5	4	5,00
6.07.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4,83
6.08.	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	6	5	6	5	5	5	4	6	5	5	5	5	6	5	6	5	4	5,00
6.09.	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5,37
6.10.	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3,93
6.11.	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4,63
6.12.	5	5	5	6	4	5	5	5	5	5	4	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5,40
6.13.	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5,43
6.14.	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5,70
6.15.	6	6	6	6	6	6	5	5	5	7	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7	5	7	6	6	6	5	5	6	6	6,00
Гр.7	4,3	4,3	4,4	4,4	4,6	4,5	4,5	4,5	4,1	4,7	4,7	4,7	4,1	4,1	4,2	4,6	4,2	4,5	4,5	4,4	4,4	4,5	4	4,5	4	4,3	4,6	4,3	4,5	4,3	4,39
7.01.	5	6	5	5	5	5	5	6	4	6	5	5	5	4	5	5	5	6	4	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	4	4,97
7.02.	5	5	6	4	6	5	4	6	4	4	5	5	4	6	4	5	5	4	4	5	5	6	5	4	5	4	4	5	5	6	4,87
7.03.	5	5	5	4	5	4	6	6	5	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	3	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5,10
7.04.	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	5	3	3	4	3	3	3,13
7.05.	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4,37
7.06.	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5,37
7.07.	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,40
7.08.	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,47
7.09.	3	5	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3,90
7.10.	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3,33
Гр.8.	3,625	3,875	3,875	3,875	3,75	4,125	3,75	3,75	3,875	4	4	3,75	4	4	4,25	3,625	3,875	4	3,75	4,25	3,875	3,875	3,875	4	4,125	4,125	3,75	4	4,125	4,25	3,94
8.01.	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	6	5	4	4	4	5	4	5	5	4,57	
8.02.	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5,13
8.03.	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,10
8.04.	5	3	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4,23
8.05.	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2,60
8.06.	3	5	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3,67
8.07.	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3,63
8.08.	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4,57

Таблиця К.5

Експертне оцінювання впливу локальних драйверів змін на діяльність ПрАТ «ПолтГЗК»

VІІAдІ	Експерти																														Середня оцінка	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E 15	E 16	E17	E 18	E 19	E20	E21	E122	E123	E24	E25	E26	E127	E128	E29	E30		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Гр. 1.	3,76	3,67	3,57	3,86	3,57	3,67	3,62	3,43	3,62	3,57	3,62	3,57	3,81	3,76	3,76	3,57	3,90	4,29	3,57	3,71	3,76	3,95	3,86	3,67	4,05	3,81	3,90	3,86	3,95	3,81	3,75	
1.01.	5	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	5	3	3	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4,00
1.02.	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3,43	
1.03.	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,63	
1.04.	2	3	2	3	1	3	2	1	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2,40	
1.05.	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2,70	
1.06.	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3,33	
1.07.	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4,50	
1.08.	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3,77	
1.09.	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3,70	
1.10.	4	2	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	5	5	3,77	
1.11.	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	5	4	4	3,67	
1.12.	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,37
1.13.	4	3	3	2	4	4	2	3	4	2	3	2	4	4	3	3	4	4	4	2	4	5	4	2	2	4	4	2	3	3	3,17	
1.14.	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4,23	
1.15.	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4,27	
1.16.	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3,50	
1.17.	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	3,63	
1.18.	5	5	5	6	5	4	6	5	5	6	4	5	5	5	4	4	4	6	4	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5,00	
1.19.	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4,57	
1.20.	4	4	3	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3,87	
1.21.	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3,27	
Гр.2	3,88	3,50	4,00	4,00	3,88	4,13	3,50	3,63	4,38	3,63	3,75	3,63	3,75	3,75	3,88	3,88	4,13	3,63	3,88	3,75	3,75	4,38	3,50	3,63	4,13	4,13	4,00	3,63	3,75	3,38	3,83	
2.02.	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4,53	
2.02.	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2,33
2.03.	3	3	4	2	2	4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3,03
2.04.	5	3	3	3	5	5	2	2	5	5	3	2	3	3	2	5	5	2	2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3,43	
2.05.	3	3	5	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3,67	
2.06.	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,13	
2.07.	3	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4,17	
2.08.	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	4	6	4	5	5	6	6	6	5,30	
Гр. 3.	3,60	4,20	3,40	3,80	3,40	3,40	4,00	3,80	3,60	3,80	3,80	3,20	3,40	3,80	3,40	3,60	3,60	3,40	3,60	3,60	4,00	4,00	3,80	4,00	4,00	3,80	4,00	3,80	4,00	3,80	3,71	
3.01.	3	4	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3,13	
3.02.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3,13	
3.03.	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5,33	
3.04.	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3,13
3.05.	4	5	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3,80	
Гр. 4.	3,00	3,00	3,50	3,75	3,00	3,25	2,50	3,25	3,00	3,00	3,00	3,00	2,75	3,00	3,25	2,50	3,00	3,50	3,00	3,25	3,00	3,50	3,25	2,50	3,25	3,50	3,00	3,25	3,00	3,25	3,10	

Таблиця К.6

Оцінка галузевих (регіональних) драйверів змін зовнішнього середовища

Показник	Промисловість України	ПрАТ «ПівніГЗК»	ПАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПАТ «ІнГЗК»	ПАТ «ПолтГЗК»	Сер. галуз.
Ефективність діяльності державних інституцій	3,36	3,40	3,72	3,64	3,31	3,75	3,59
Рівень розвитку інфраструктури	3,5	2,91	3,50	3,45	3,04	3,83	3,37
Макроекономічне середовище	2,55	3,03	3,55	3,54	3,10	3,71	3,40
Охорона здоров'я	5,21	3,16	3,45	3,51	3,17	3,10	3,28
Вища освіта та підготовка персоналу	5,55	4,22	4,57	4,61	4,29	4,57	4,48
Розвиненість ринку товарів	3,78	5,05	5,10	5,01	4,92	5,01	5,01
Ефективність ринку праці	2,93	3,03	4,23	4,39	3,20	4,35	3,87
Розвиток фінансового ринку	2,94	3,67	4,20	3,94	3,20	4,03	3,77
Технологічна розвиненість	4,34	4,41	4,83	4,71	3,63	4,76	4,49
Розмір цільового ринку	4,83	5,84	5,97	5,56	4,39	5,63	5,48
Якість ведення бізнесу	3,76	4,89	4,91	4,55	4,91	4,69	4,76
Інновації та інноваційний потенціал	3,73	3,68	3,79	3,65	3,80	3,71	3,75
Загальна оцінка	46,48	47,31	51,83	50,56	44,97	51,14	49,25
Максимальна оцінка	84	84	84	84	84	84	84
Відповідність максимальній оцінці, %	55,33	56,32	61,70	60,19	53,53	60,88	58,63
Рейтинг підприємств		5	1	3	6	2	

Джерело: складено автором із використанням [9]

Таблиця К.7

Рейтингова оцінка галузевих (регіональних) драйверів змін зовнішнього
середовища

Показник	ПРАТ «ПівніЗК»	ПАТ «ЦЗК»	ПАТ «ПівдЗК»	ПАТ «ІнЗК»	ПАТ «ПолтЗК»
Ефективність діяльності державних інституцій	8	9	9	7	9
Рівень розвитку інфраструктури	12	11	12	12	8
Макроекономічне середовище	11	10	10	11	11
Охорона здоров'я	9	12	11	10	12
Вища освіта та підготовка персоналу	5	5	4	4	5
Розвиненість ринку товарів	2	2	2	1	2
Ефективність ринку праці	10	6	6	8	6
Розвиток фінансового ринку	7	7	7	8	7
Технологічна розвиненість	4	4	3	6	3
Розмір цільового ринку	1	1	1	3	1
Якість ведення бізнесу	3	3	5	2	4
Інновації та інноваційний потенціал	6	8	8	5	10

Джерело: складено автором на основі [339]

Додаток Л

Динаміка потенціалу стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Δ 2018/ 2014 рр, +/-%
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «ПівдГЗК»						
Фондовий аналог трудового потенціалу	1645,04	1851,81	2087,55	4530,60	5808,43	253,09
Середньоблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	5544	5394	5201	4555	4564	-17,68
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу змін	0,958	0,957	0,957	0,958	0,955	-0,25
Трудовий потенціал змін (ТПз)	8734923,97	9554838,32	10393757	19770803,5	25327800	189,96
Середньорічна вартість основних засобів	3667405,5	3860005	4035774,5	3947783	4064480,5	10,83
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	-
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	550110,83	579000,75	605366,18	592167,45	609672,08	10,83
Оборотний потенціал змін (ОПз)	1884004,77	828928,188	1174870,54	1237715,57	1702797,1	-9,62
Середньорічна вартість нематеріальних активів	3480,5	2307,5	3083,5	69482,5	134948,5	3777,27
Коефіцієнт реалізації нематеріальних активів (Кна)	1	1	1	1	1	-
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	3480,5	2307,5	3083,5	69482,5	134948,5	3777,27
Грошовий потік	3931557	7372088	4416691	6587005	9569672	143,41
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень (Ен)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	-
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	589733,55	1105813,2	662503,65	988050,75	1435450,8	143,41
Потенціал стратегічних змін	11762253,6	12070888	12839580,8	22658219,7	29210668	148,34
Вартість реалізованої продукції у порівняльних цінах	9203258	9836 471	10566 993	14605 309	19965656	116,94
Коефіцієнт реалізації потенціалу змін підприємства (Квпз)	0,782	0,815	0,823	0,645	0,684	-12,64
ПрАТ «ПівнГЗК»						
Фондовий аналог трудового потенціалу	1967,11	1441,34	1751,43	2781,05	5645,59	187,00
Середньоблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	6697	6551	6526	6150	6356	-5,09
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу змін	0,940	0,939	0,938	0,938	0,938	-0,19
Трудовий потенціал змін (ТПз)	12380975,1	8865433,32	10721438	16046703,2	33659059	171,86
Середньорічна вартість основних засобів	8859758,5	11110628	13739201,5	13752884,5	13752677	55,23
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	-
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	1328963,78	1666594,2	2060880,23	2062932,68	2062901,55	55,23
Оборотний потенціал змін (ОПз)	3219353,92	3324803,92	2907757,81	2805350,76	3261114,98	1,30
Середньорічна вартість нематеріальних активів	4144	2094	3651	5451	124850	2912,79
Коефіцієнт реалізації нематеріальних активів (Кна)	1	1	1	1	1	-

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	605263,5	440803,875	149276,925	459760,8	751334,1	24,13
Оборотний потенціал змін (ОПз)	1271672,40	1794449,51	1613627,57	15452198,40	1567627,22	23,27
Середньорічна вартість нематеріальних активів	28969,5	26050	25223	24980,5	33768,5	16,57
Коефіцієнт реалізації нематеріальних активів (Кна)	1	1	1	1	1	0,00
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	28969,5	26050	25223	24980,5	33768,5	16,57
Грошовий потік	2130154	3307861	962240	2588402	3780609	77,48
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень (Ен)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,00
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	319523,1	496179,15	144336	388260,3	567091,35	77,48
Потенціал стратегічних змін	7588905,76	11835216,59	21107502,40	18718814,71	12400874,74	63,41
Вартість реалізованої продукції у порівняльних цінах	5672952	6272221	6531705	7102181	10727577	89,10
Коефіцієнт реалізації потенціалу змін підприємства (Квпз)	0,7475	0,5300	0,3094	0,3794	0,8651	15,72
ПрАТ «ПолтГЗК»						
Фондовий аналог трудового потенціалу	1035,00	1989,98	2317,39	2334,80	2772,21	167,85
Середньоблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	8062	8059	7927	7859	7785	-3,44
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу змін	0,946	0,944	0,944	0,945	0,946	-0,02
Трудовий потенціал змін (ТПз)	7891096,89	15141272,9	17332072	17340019,5	20406024	158,60
Середньорічна вартість основних засобів	4588698	4721884	4886015	5108463	5800754	26,41
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	-
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	688304,7	708282,6	732902,25	766269,45	870113,1	26,41
Оборотний потенціал змін (ОПз)	4038054,24	3919163,72	3517930,8	3780262,62	4988648,44	23,54
Середньорічна вартість нематеріальних активів	84597	112018,5	123624,5	129422	166647	96,99
Коефіцієнт реалізації нематеріальних активів (Кна)	1	1	1	1	1	
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	84597	112018,5	123624,5	129422	166647	96,99
Грошовий потік	902444	-1141144	-5268134	677439	4908589	443,92
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень (Ен)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	-
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	135366,6	-171171,6	-790220,1	101615,85	736288,35	443,92
Потенціал стратегічних змін	12837419,4	19709566,1	20916309,4	22117589,4	27167720,8	111,63
Вартість реалізованої продукції у порівняльних цінах	8 420 273	11 788 011	14 969 052	16 946 256	20 378 679	142,02
Коефіцієнт реалізації потенціалу змін підприємства (Квпз)	0,656	0,598	0,716	0,766	0,750	14,36

Джерело: розраховано автором на основі [414, 415, 417]

Аналіз локальних складових потенціалу стратегічних змін гірничо -
збагачувальних підприємств

Таблиця М.1

Динаміка структури потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних
підприємств за 2014-2018 рр., %

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2018/2014 рр, +/-%
1	2	3	4	5	6	7
ПрАТ «ПівніГЗК»						
Трудовий потенціал змін (ТПз)	69,40	61,53	67,15	73,36	82,78	13,37
Потенціал змін основних засобів (ПЗОЗ)	7,45	11,57	12,91	9,43	5,07	-2,38
Оборотний потенціал змін (ОПз)	18,05	23,08	18,21	12,83	8,03	-10,03
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	0,02	0,01	0,02	0,02	0,31	0,28
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	5,08	3,81	1,71	4,35	3,82	-1,26
Потенціал стратегічних змін	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-
ПрАТ «ЦГЗК»						
Трудовий потенціал змін (ТПз)	70,68	76,70	90,84	12,79	76,45	5,78
Потенціал змін основних засобів (ПЗОЗ)	7,98	3,72	0,71	2,46	6,06	-1,92
Оборотний потенціал змін (ОПз)	16,76	15,16	7,64	82,54	12,64	-4,12
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	0,38	0,22	0,12	0,13	0,27	-0,11
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	4,21	4,19	0,68	2,07	4,57	0,36
Потенціал стратегічних змін	100,00	100,00	100,00	99,99	100,00	-
ПАТ «ПівдГЗК»						
Трудовий потенціал змін (ТПз)	74,26	79,16	80,95	87,25	86,71	12,44
Потенціал змін основних засобів (ПЗОЗ)	4,68	4,80	4,71	2,61	2,09	-2,59
Оборотний потенціал змін (ОПз)	16,02	6,87	9,15	5,46	5,83	-10,19
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	0,03	0,02	0,02	0,31	0,46	0,43
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	5,01	9,16	5,16	4,36	4,91	-0,10
Потенціал стратегічних змін	100,00	100,00	100,00	99,99	100,00	-
ПрАТ «ІнГЗК»						
Трудовий потенціал змін (ТПз)	64,02	67,16	63,76	71,42	78,20	14,18

Продовження таблиці М.1

1	2	3	4	5	6	7
Потенціал змін основних засобів (ПЗОЗ)	7,84	7,77	15,11	10,19	6,73	-1,10
Оборотний потенціал змін (ОПз)	21,53	23,08	24,22	16,89	10,44	-11,09
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	0,01	0,01	0,03	0,04	0,29	0,28
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	6,60	1,98	-3,13	1,45	4,33	-2,27
Потенціал стратегічних змін	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-
ПрАТ «ПолтГЗК»						
Трудовий потенціал змін (ТПз)	61,47	76,82	82,86	78,40	75,11	13,64
Потенціал змін основних засобів (ПЗОЗ)	5,36	3,59	3,50	3,46	3,20	-2,16
Оборотний потенціал змін (ОПз)	31,46	19,88	16,82	17,09	18,36	-13,09
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	0,66	0,57	0,59	0,59	0,61	-0,05
Фінансово-інвестиційний потенціал (ФІПз)	1,05	-0,87	-3,78	0,46	2,71	1,66
Потенціал стратегічних змін	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-

Джерело: розраховано автором

Таблиця М.2

Динаміка зміни структури потенціалу стратегічних змін гірничо-
збагачувальних підприємств за 2014- 2018 рр., %

Показник	2015/2014 рр.	2016/2015 рр.	2017/2016 рр.	2018/2017 рр.	2018/2014 рр.
ПрАТ «ПівнГЗК»					
Трудовий потенціал змін	-7,87	5,62	6,22	9,41	13,37
Потенціал змін основних засобів	4,12	1,34	-3,48	-4,36	-2,38
Оборотний потенціал змін	5,03	-4,87	-5,39	-4,81	-10,03
Потенціал змін нематеріальних активів	-0,01	0,01	0,00	0,28	0,28
Фінансово-інвестиційний потенціал	-1,27	-2,10	2,64	-0,54	-1,26
ПрАТ «ЦГЗК»					
Трудовий потенціал змін	6,03	14,14	-78,06	63,67	5,78
Потенціал змін основних засобів	-4,25	-3,02	1,75	3,60	-1,92
Оборотний потенціал змін	-1,60	-7,52	74,90	-69,90	-4,12
Потенціал змін нематеріальних активів	-0,16	-0,10	0,01	0,14	-0,11
Фінансово-інвестиційний потенціал	-0,02	-3,51	1,39	2,50	0,36
ПАТ «ПівдГЗК»					
Трудовий потенціал змін	4,89	1,79	6,30	-0,54	12,44
Потенціал змін основних засобів	0,12	-0,08	-2,10	-0,53	-2,59
Оборотний потенціал змін	-9,15	2,28	-3,69	0,37	-10,19
Потенціал змін нематеріальних активів	-0,01	0,00	0,28	0,16	0,43
Фінансово-інвестиційний потенціал	4,15	-4,00	-0,80	0,55	-0,10
ПрАТ «ІнГЗК»					
Трудовий потенціал змін	3,14	-3,40	7,66	6,78	14,18
Потенціал змін основних засобів	-0,06	7,33	-4,91	-3,46	-1,10
Оборотний потенціал змін	1,54	1,15	-7,33	-6,45	-11,09
Потенціал змін нематеріальних активів	0,00	0,02	0,01	0,25	0,28
Фінансово-інвестиційний потенціал	-4,62	-5,11	4,58	2,88	-2,27
ПрАТ «ПолтГЗК»					
Трудовий потенціал змін	15,35	6,04	-4,46	-3,29	13,64
Потенціал змін основних засобів	-1,77	-0,09	-0,04	-0,26	-2,16
Оборотний потенціал змін	-11,57	-3,07	0,27	1,27	-13,09
Потенціал змін нематеріальних активів	-0,09	0,02	-0,01	0,03	-0,05
Фінансово-інвестиційний потенціал	-1,92	-2,91	4,24	2,25	1,66

Джерело: розраховано автором

Структурний аналіз потенціалу потенціалу стратегічних змін гірничо -
збагачувальних підприємств за даєвою та предметною складовими

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2018/2014 рр, +/-%
ПрАТ «ПівніЗК»						
Дієва складова потенціалу стратегічних змін	74,50	65,36	68,88	77,74	86,90	12,40
Δ , +/-		-9,15	3,52	8,86	9,16	
Предметна складова потенціалу стратегічних змін	25,50	34,64	31,12	22,26	13,10	-12,40
Δ , +/-		9,15	-3,52	-8,86	-9,16	
ПрАТ «ЦГЗК»						
Дієва складова потенціалу стратегічних змін	75,27	81,11	91,65	14,99	81,30	6,03
Δ , +/-		5,85	10,53	-76,65	66,30	
Предметна складова потенціалу стратегічних змін	24,73	18,89	8,35	85,01	18,70	-6,03
Δ , +/-		-5,85	-10,53	76,65	-66,30	
ПАТ «ПівдГЗК»						
Дієва складова потенціалу стратегічних змін	79,31	88,34	86,13	91,91	92,08	12,78
Δ , +/-		9,03	-2,20	5,78	0,17	
Предметна складова потенціалу стратегічних змін	20,69	11,66	13,87	8,09	7,92	-12,78
Δ , +/-		-9,03	2,20	-5,78	-0,17	
ПрАТ «ІнГЗК»						
Дієва складова потенціалу стратегічних змін	70,63	69,15	60,67	72,91	82,82	12,19
Δ , +/-		-1,48	-8,48	12,25	9,91	
Предметна складова потенціалу стратегічних змін	29,37	30,85	39,33	27,09	17,18	-12,19
Δ , +/-		1,48	8,48	-12,25	-9,91	
ПрАТ «ПолтГЗК»						
Дієва складова потенціалу стратегічних змін	63,18	76,52	79,68	79,44	78,43	15,25
Δ , +/-		13,34	3,16	-0,23	-1,01	
Предметна складова потенціалу стратегічних змін	36,82	23,48	20,32	20,56	21,57	-15,25
Δ , +/-		-13,34	-3,16	0,23	1,01	

Джерело: розраховано автором

Вихідні данні для розрахунку коефіцієнту діагностування потенціалу
стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
ПрАТ «ПівніГЗК»					
Трудовий потенціал змін	-0,75	0,55	1,16	2,89	-1,38
Потенціал змін основних засобів	2,07	1,92	0,84	0,01	0,003
Оборотний потенціал змін	3,79	-14,52	0,94	18,80	-973,23
Потенціал змін нематеріальних активів	-0,09	0,13	-5,98	3,87	0,27
Фінансово-інвестиційний потенціал	-0,71	-0,91	3,61	1,14	2,64
Потенціал стратегічних змін	-0,67	0,38	1,11	3,00	-0,85
ПрАТ «ЦГЗК»					
Трудовий потенціал змін	0,71	1,14	-1,50	3,04	-3,71
Потенціал змін основних засобів	-0,61	-1,49	3,21	1,42	4,14
Оборотний потенціал змін	0,21	-0,05	9,89	-0,45	0,05
Потенціал змін нематеріальних активів	-1,92	-0,61	0,92	6,71	7,16
Фінансово-інвестиційний потенціал	1,11	-1,42	2,61	0,92	-3,80
Потенціал стратегічних змін	2,51	3,51	0,55	-1,51	-7,27
ПАТ «ПівдГЗК»					
Трудовий потенціал змін	0,28	0,26	1,76	0,82	0,10
Потенціал змін основних засобів	1,99	1,72	0,93	1,12	3,57
Оборотний потенціал змін	-7,82	5,83	0,98	5,24	-232,97
Потенціал змін нематеріальних активів	-0,06	0,06	22,51	0,17	-0,01
Фінансово-інвестиційний потенціал	2,47	-1,13	1,18	1,28	-4,22
Потенціал стратегічних змін	0,09	0,22	1,65	1,01	0,03
ПрАТ «ІнГЗК»					
Трудовий потенціал змін	0,01	-1,06	1,68	2,01	-0,02
Потенціал змін основних засобів	1,21	1,61	0,97	0,33	0,63
Оборотний потенціал змін	10,80	-12,59	1,19	-0,63	102,71
Потенціал змін нематеріальних активів	-0,07	0,55	-2,21	3,22	0,29
Фінансово-інвестиційний потенціал	3,73	11,70	-1,17	-21,75	1108,60
Потенціал стратегічних змін	0,71	-1,30	1,54	2,15	-3,05
ПрАТ «ПолтГЗК»					
Трудовий потенціал змін	2,96	0,47	0,58	0,57	0,46
Потенціал змін основних засобів	0,47	0,57	0,98	2,21	0,58
Оборотний потенціал змін	-0,45	-1,56	1,01	4,87	3,45
Потенціал змін нематеріальних активів	1,70	0,54	0,81	1,51	1,12
Фінансово-інвестиційний потенціал	-1,40	2,24	-2,71	3,86	32,78
Потенціал стратегічних змін	2,43	0,28	0,78	1,04	0,54

Джерело: розраховано автором

Таблиця П.2

Коефіцієнт діагностування потенціалу стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр.

Показник	ПрАТ «ПівніГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Коефіцієнт діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства ($K_{ВНЗ}$)					
Трудовий потенціал змін (ТПЗ)	-1,38	-3,71	0,10	-0,02	0,46
Потенціал змін основних засобів (ПЗОЗ)	0,01	4,14	3,57	0,63	0,58
Оборотний потенціал змін (ОПЗ)	-973,23	0,05	-232,97	102,71	3,45
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	0,27	7,16	-0,01	0,29	1,12
Фінансово-інвестиційний потенціал змін (ФІПЗ)	2,64	-3,80	-4,22	1108,60	32,78
Можливості змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів $K_{ПЗ} > 1; K_{ПЗ} < 1; 0 < K_{ПЗ} > 1]$					
Трудовий потенціал змін (ТПЗ)	НД	НД	АД	НД	АД
Потенціал змін основних засобів (ПЗОЗ)	АД	Д	Д	НД	НД
Оборотний потенціал змін (ОПЗ)	НД	АД	НД	Д	Д
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	АД	Д	НД	АД	Д
Фінансово-інвестиційний потенціал змін (ФІПЗ)	Д	НД	НД	Д	Д
% достатніх складових	20,00	40,00	20,00	40,00	60,00

Примітка.

Д - локальний) потенціал стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін є достатніми;

НД - внутрішній (локальний) потенціал стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін не є достатніми;

АД - внутрішній (локальний) потенціал стратегічних змін підприємства потребує активних дій з набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін.

Джерело: складено автором

Додаток Р

Кластерний аналіз потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств

Таблиця Р1

Вихідні статистичні данні для кластерного аналізу потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у
2018 році

Підприємство	Трудовий потенціал змін, тис. грн.	Потенціал змін основних засобів), тис. грн.	Оборотний потенціал змін, тис. грн.	Потенціал змін нематеріальних активів, тис. грн.	Фінансово-інвестиційний потенціал, тис. грн.	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.
ПрАТ «ПівніГЗК»	33659059	2062901,55	3261114,98	124850	1552560,6	23282274	7791826
ПрАТ «ЦГЗК»	9481053,57	751334,1	1567627,22	33768,5	567091,35	10727577	2707851
ПАТ «ПівдГЗК»	25327800	609672,08	1702797,1	134948,5	1435450,8	19965656	8990640
ПрАТ «ІнГЗК»	20053345,1	1726447,13	2677659,8	74289,5	1110525,45	15711286	5711260
ПрАТ «ПолтГЗК»	20406024	870113,1	4988648,44	166647	736288,35	20378679	4266090

Джерело: складено автором

	1 Трудовий потенціал змін	2 Потенціал змін основних засобів	3 Оборотний потенціал змін	4 Потенціал змін нематеріальних активів	5 Фінансово-інвестиційний потенціал	6 Вартість реалізованої продукції	7 Чистий прибуток	8 Var8	9 Var9	10 Var10
ПрАТ «ПівніГЗК»	1,34911623	1,32506085	0,303188843	0,340883627	1,10392113	1,07809752	0,744200295			
ПрАТ «ЦГЗК»	-1,39806509	-0,698565811	-0,914821145	-1,38888812	-1,20004467	-1,49064917	-1,2489043			
ПАТ «ПівдГЗК»	0,402492272	-0,91713714	-0,81760269	0,532669006	0,830125701	0,399502764	1,21417933			
ПрАТ «ІнГЗК»	-0,196807948	0,805942955	-0,116450586	-0,619334689	0,070470448	-0,470960208	-0,0714578553			
ПрАТ «ПоліГЗК»	-0,156735457	-0,515300855	1,54568558	1,13467018	-0,804472608	0,484009101	-0,638017478			

Рис. Р.1. Розрахункові значення нормованих даних для проведення кластерного аналізу потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році, тис. грн.

Джерело: складено автором

Таблиця Р2

Розрахункові значення нормованих даних для проведення кластерного аналізу потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році, тис. грн. (розраховано автором)

Підприємство	Трудовий потенціал змін	Потенціал змін основних засобів)	Оборотний потенціал змін	Потенціал змін нематеріальних активів	Фінансово-інвестиційний потенціал	Вартість реалізованої продукції	Чистий прибуток
ПрАТ «ПівнГЗК»	1,34911623	1,32506085	0,303188843	0,340883627	1,10392113	1,07809752	0,744200295
ПрАТ «ЦГЗК»	-1,39806509	-0,698565811	-0,914821145	-1,38888812	-1,20004467	-1,49064917	-1,2489043
ПАТ «ПівдГЗК»	0,402492272	-0,91713714	-0,81760269	0,532669006	0,830125701	0,399502764	1,21417933
ПрАТ «ІнГЗК»	-0,196807948	0,805942955	-0,116450586	-0,619334689	0,070470448	-0,470960208	-0,0714578553
ПрАТ «ПолтГЗК»	-0,156735457	-0,515300855	1,54568558	1,13467018	-0,804472608	0,484009101	-0,638017478

Джерело: складено автором

Таблиця Р3

Матриця Евклідових відстаней для потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році

	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
ПрАТ «ПівнГЗК»	0,0	2,65	5,29	7,94	10,6
ПрАТ «ЦГЗК»	2,6	0,00	2,65	5,29	7,9
ПАТ «ПівдГЗК»	5,3	2,65	0,00	2,65	5,3
ПрАТ «ІнГЗК»	7,9	5,29	2,65	0,00	2,6
ПрАТ «ПолтГЗК»	10,6	7,94	5,29	2,65	0,0

Джерело: складено автором

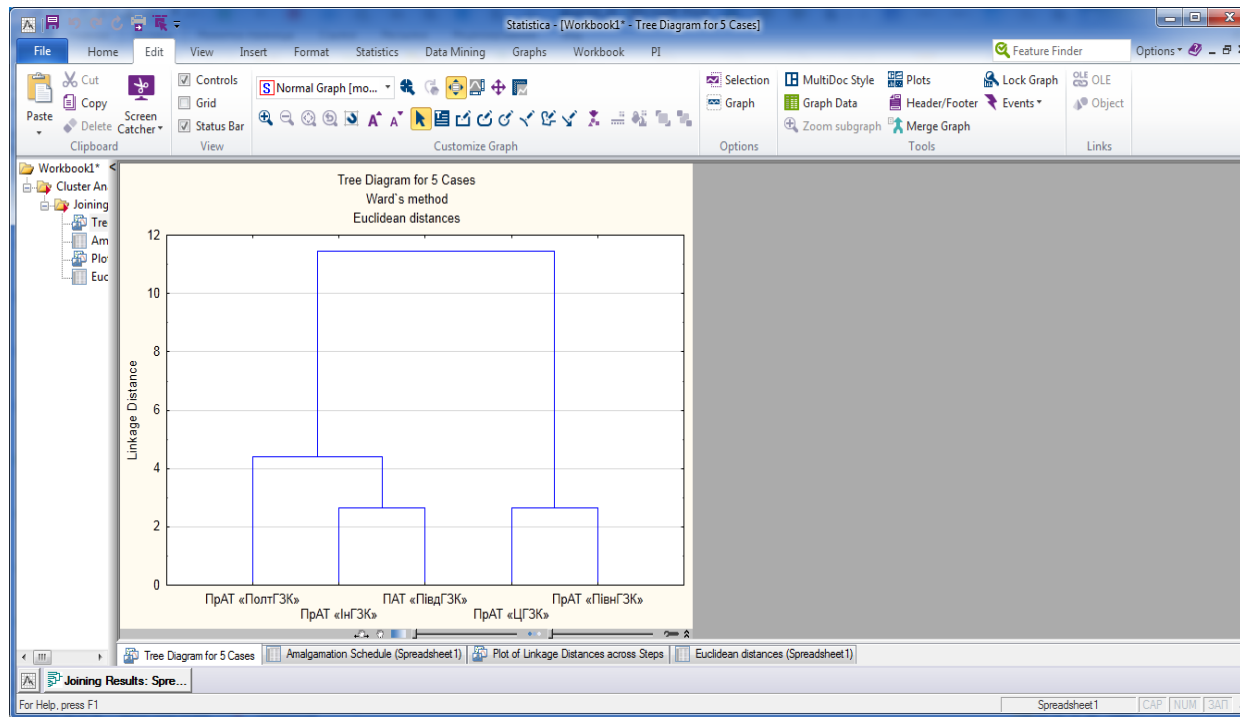


Рис. Р2. Дендрограма ієрархічної кластеризації потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2018 році

Джерело: складено автором

Додаток С

Динаміка «прогалини» стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр. за унікальним, пороговим та середнім рівнями можливостей стратегічних змін

Таблиця С1

Динаміка «прогалини» стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств у 2014-2018 рр. за унікальним рівнем можливостей стратегічних змін

Показник	ПрАТ «ПівніГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»	Носій ключ. компетенцій страт. змін
1	2	3	4	5	6	7
2014 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,00	0,43	0,71	0,65	0,64	ПрАТ «ПівніГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,00	0,46	0,41	0,74	0,52	ПрАТ «ПівніГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	0,80	0,31	0,47	0,67	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,05	0,34	0,04	0,02	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	1,00	0,35	0,65	0,92	0,15	ПрАТ «ПівніГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	0,95	0,40	0,63	0,67	0,69	х
2015 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	0,59	0,60	0,63	0,67	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,00	0,26	0,35	0,70	0,42	ПрАТ «ПівніГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	0,85	0,46	0,21	0,88	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,02	0,23	0,02	0,01	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	0,50	0,45	1,00	0,27	-0,15	ПАТ «ПівдГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	0,66	0,54	0,55	0,68	0,90	х
2016 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	0,56	1,00	0,54	0,32	0,90	ПрАТ «ЦГЗК»

Продовження таблиці С.1

1	2	3	4	5	6	7
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,00	0,07	0,29	0,71	0,36	ПрАТ «ПівнГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	0,83	0,46	0,33	0,66	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,03	0,20	0,02	0,02	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	0,41	0,22	1,00	-0,45	-1,19	ПАТ «ПівдГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	0,63	0,83	0,50	0,38	0,82	x
2017 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	0,81	0,12	1,00	0,58	0,88	ПАТ «ПівдГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,00	0,22	0,29	0,80	0,37	ПрАТ «ПівнГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	0,18	1,00	0,08	0,18	0,24	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,04	0,19	0,54	0,05	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	0,96	0,39	1,00	0,24	0,10	ПАТ «ПівдГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	0,57	0,49	0,59	0,42	0,58	x
2018 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,000	0,28	0,75	0,60	0,61	ПрАТ «ПівнГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,000	0,36	0,30	0,84	0,42	ПрАТ «ПівнГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	0,654	0,31	0,34	0,54	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,749	0,20	0,81	0,45	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	1,000	0,37	0,92	0,72	0,47	ПрАТ «ПівнГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	0,958	0,29	0,69	0,60	0,64	x

Джерело: складено автором

Таблиця С.2

Динаміка «прогалини» стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств
у 2014-2018 рр. за пороговим рівнем можливостей стратегічних змін

Показник	ПрАТ «ПівніГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»	Носій ключ. компетенцій страт. змін
1	2	3	4	5	6	7
2014 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	2,31	1,00	1,63	1,50	1,47	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	2,42	1,10	1,00	1,79	1,25	ПАТ «ПівдГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	2,53	1,00	1,48	2,13	3,18	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	2,94	20,52	2,47	1,00	59,93	ПрАТ «ІнГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	6,69	2,36	4,36	6,13	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	2,44	1,04	1,61	1,72	1,75	х
2015 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,00	1,02	1,69	1,50	1,71	ПрАТ «ПівніГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	3,78	1,00	4,06	1,79	1,61	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	4,01	2,16	1,00	2,13	4,73	ПАТ «ПівдГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	1,97	24,53	1,01	1,00	105,48	ПрАТ «ІнГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	-3,21	-2,90	-0,84	6,13	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	1,45	1,19	1,92	1,72	1,98	х
2016 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,75	3,12	1,69	1,00	2,82	ПрАТ «ІнГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	13,81	1,00	4,06	9,75	4,91	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	2,47	1,37	1,00	1,99	2,99	ПАТ «ПівдГЗК»

Продовження таблиці С.2

1	2	3	4	5	6	7
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	1,19	8,25	1,01	1,00	40,46	ПрАТ «ІнГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	-0,35	-0,18	-0,84	0,38	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	2,39	3,16	1,92	1,44	3,13	x
2017 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	6,70	1,00	8,26	4,81	7,24	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	4,49	1,00	1,29	3,57	1,67	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	2,27	12,48	1,00	2,20	3,05	ПАТ «ПівдГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	1,00	4,58	12,75	1,14	23,74	ПрАТ «ПівнГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	9,37	3,82	9,72	2,30	1,00	ПрАТ «ПолтГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	5,21	4,46	5,40	3,84	5,27	x
2018 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	3,550	1,00	2,67	2,12	2,15	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	3,384	1,23	1,00	2,83	1,43	ПАТ «ПівдГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	2,080	1,00	1,09	1,71	3,18	ПрАТ «ЦГЗК»
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	3,697	1,00	4,00	2,20	4,93	ПрАТ «ЦГЗК»
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	2,738	1,00	2,53	1,96	1,30	ПрАТ «ЦГЗК»
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	3,317	1,01	2,38	2,09	2,22	x

Джерело: складено автором

Таблиця С.3

Динаміка «прогалини» стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств
у 2014-2018 рр. за середнім рівнем можливостей стратегічних змін

Показник	ПрАТ «ПівніГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»	Носій ключ. компетенцій страт. змін
1	2	3	4	5	6	7
2014 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,46	0,63	1,03	0,95	0,93	x
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,60	0,73	0,66	1,18	0,83	x
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	1,23	0,48	0,72	1,03	1,54	x
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,17	1,18	0,14	0,06	3,45	x
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	1,63	0,57	1,06	1,49	0,24	x
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	1,42	0,61	0,94	1,00	1,03	x
2015 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	0,84	0,86	0,91	0,96	1,44	x
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,83	0,48	0,63	1,28	0,78	x
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	1,25	0,67	0,31	1,30	1,47	x
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,07	0,91	0,08	0,04	3,90	x
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	1,21	1,09	2,43	0,65	-0,38	x
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	0,99	0,81	0,83	1,03	1,35	x
2016 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	0,84	1,50	0,82	0,48	1,36	x
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	2,06	0,15	0,60	1,45	0,73	x
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	1,26	0,70	0,51	1,01	1,52	x

Продовження таблиці С.3

1	2	3	4	5	6	7
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,12	0,79	0,10	0,10	3,90	x
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	-122,50	-64,63	-296,67	134,94	353,86	x
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	0,99	1,31	0,80	0,60	1,30	x
2017 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,20	0,18	1,47	0,86	1,29	x
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,87	0,42	0,54	1,49	0,69	x
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	0,54	2,97	0,24	0,52	0,73	x
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	0,12	0,53	1,47	0,13	2,75	x
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	1,79	0,73	1,85	0,44	0,19	x
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	1,08	0,92	1,12	0,79	1,09	x
2018 рік						
Можливості стратегічних змін за рахунок трудових ресурсів	1,545	0,44	1,16	0,60	2,15	x
Можливості стратегічних змін за рахунок основних засобів	1,713	0,62	0,51	0,84	1,43	x
Можливості стратегічних змін за рахунок оборотних ресурсів	1,148	0,55	0,60	0,54	3,18	x
Можливості стратегічних змін за рахунок нематеріальних активів	1,168	0,32	1,26	0,45	4,93	x
Фінансово-інвестиційні можливості стратегічних змін	1,437	0,52	1,33	0,72	1,30	x
Разом коефіцієнт використання можливостей стратегічних змін	1,505	0,46	1,08	0,60	2,22	x

Джерело: складено автором

Додаток Т

Оцінювання опору стратегічним змінам та корпоративної культури в умовах гірничо-збагачувальних підприємств

Таблиця Т.1

Результати експертного оцінювання опору змінам на гірничо-збагачувальних підприємствах у 2018 році

Показни к	Експерти																															Сер.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
ПрАТ «ПівніГЗК»																																
Ю	5,7	5,3	6,3	6,5	5,8	6	5,8	6,3	5,8	5,8	6	6	6	6,8	6	6	6	6,3	5,8	5,8	6	5,8	6,3	6,3	6,3	5,5	6	6,8	5,3	6	5,98	
Ю01	8	6	8	7	7	8	7	6	8	8	7	7	8	8	7	8	7	8	8	5	6	6	7	8	8	6	7	8	6	7	7,17	
Ю02	9	7	8	9	8	8	9	9	8	7	9	8	9	9	8	8	9	8	8	8	9	8	9	8	9	9	9	9	7	9	8,40	
Ю03	4	5	6	6	5	5	4	5	4	5	5	6	4	6	5	5	5	6	4	5	5	5	5	6	5	4	4	5	5	5	4,97	
Ю04	2	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3,40	
ГО	1,8	1,5	2,0	2,8	2,0	1,8	2,0	1,5	2,0	1,8	2,8	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	1,8	1,5	1,5	2,0	2,0	1,8	2,0	2,0	2,3	1,8	2,0	2,0	2,0	4,3	2,06	
ГО1	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	2	4	2	2	4	2,60	
ГО2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2,27	
ГО3	3	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2,37		
ГО4	0	1	1	2	0	0	1	1	1	0	2	1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	8	1,00	
СО	4,8	3,8	4,5	4,8	4,8	4,0	4,3	4,8	4,8	5,3	4,0	4,5	4,8	4,3	4,8	4,3	4,5	4,5	4,5	4,5	5,3	4,5	5,3	4,5	4,5	4,8	5,3	5,5	4,8	5,0	4,64	
СО1	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,30	
СО2	1	1	0	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	2	4	3	3	3	1,37	
СО3	9	6	7	8	9	7	7	8	8	9	7	9	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	9	8	7	8	8	8	7	8	7,87	
СО4	6	5	7	6	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	6	5	6	6	5	4	6	6	8	6	6	6	5	7	6	6	6,03	
Сум.																															4,23	
ПрАТ «ЦГЗК»																																
Ю	5,8	5,8	5,5	5,8	5,5	5,3	5,8	6,3	6,3	5,8	5,3	5,5	6,3	6,0	6,3	5,8	5,8	5,5	5,3	5,5	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	6,3	5,8	5,0	5,5	5,72	
Ю01	6	6	6	6	7	6	5	6	7	5	5	6	7	6	6	6	6	7	5	5	6	6	6	6	7	5	6	5	5	5	5,87	
Ю02	8	8	8	8	8	8	9	9	9	8	8	7	9	8	9	8	8	7	9	8	8	8	9	8	8	9	9	9	8	9	8,30	
Ю03	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2,87	
Ю04	6	6	5	6	5	5	6	7	5	7	5	6	6	6	6	6	6	5	5	7	6	6	6	5	7	6	6	7	5	5	5,83	
ГО	4,0	3,8	4,0	4,0	3,3	3,3	3,5	4,8	3,5	4,8	4,5	3,8	3,5	4,0	4,0	3,8	3,8	4,0	3,3	3,8	3,8	4,3	4,0	4,0	4,5	4,0	4,0	3,5	3,8	3,8	3,88	
ГО1	4	4	5	4	4	4	4	6	4	6	6	4	4	6	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4,50	
ГО2	6	5	5	5	4	4	4	6	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	6	5	4	4	5	4	4,57	
ГО3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3,63	
ГО4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2,83	
СО	3,3	3,8	3,8	4,5	3,0	3,3	3,0	3,5	4,0	3,8	3,5	4,0	3,8	3,3	3,5	3,8	3,8	3,3	3,0	3,3	4,3	3,5	3,8	3,5	3,0	3,5	3,5	3,8	3,5	3,3	3,54	
СО1	2	4	2	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	4	3	3	2,93	

Таблиця Т.2

Приклад анкети для оцінювання типу корпоративної культури підприємства по відношенню до стратегічних змін

Характеристика	Бали					
	1-2	3-4	5	6-7	8-9	10
1. Характеристика «сильна – слабка» корпоративна культура						
міра поінформованості персоналу про цінності, принципи, місію підприємства						
міра згоди із цінностями, принципами, місією підприємства						
міра задоволеності персоналу умовами діяльності та реалізації посадових функцій на підприємстві						
якісна оцінка процесу реалізації та підтримки ініціатив						
якісна оцінка процесу формування бажаних моделей трудової поведінки та сприйняття ініціатив щодо змін діяльності						
2. Характеристика «адаптивна – не адаптивна»						
міра, в якій організаційна культура акцентує увагу на необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища						
міра орієнтованості на споживача в діяльності						
наявність організаційного навчання як інтегрованої складової управління змінами						
загальна оцінка якості роботи маркетингової служби						
загальна оцінка якості моніторингу середовища змін						
3. Характеристика «етична – неетична»						
міра етичності по відношенню до споживачів продукції / послуг підрозділу						
міра етичності віносин до працівників підприємства						
міра етичності до зовнішніх агентів змін						
оцінка внутрішнього етичного кодексу працівників						
оцінка внутрішнього етичного кодексу керівників						
4. Характеристика «розвинена – латентна»						
міра врахування цінностей робітника у його функціональній діяльності						
рівень представлення атрибутивних символів в діяльності						
рівень підтримки атрибутивних символів						
рівень комунікативних каналів та їх надійність						
соціальна інтегрованість особистості на ментальному рівні у діяльність						
5. Характеристика «гармонійна – негармонійна»						
розвиненість ділової культури						
розвиненість матеріальної культури						
рівень підтримки індивідуальних цінностей						
рівень підтримки групових цінностей та інтересів						
6. Характеристика «креативна – бюрократична»						
можливості розвитку людського потенціалу						
рівень орієнтації персоналу на пошук і впровадження нових ідей						
рівень внутрішньої фірмової конкуренції						
рівень розвитку лідерства						
ефективність командної роботи						
7. Характеристика «керована – спонтанна»						
фіксація етичного кодексу у офіційних документах						
міра усвідомлення керівником наявності та ступеня важливості організаційної культури						
ефективність реалізації функцій особою, яка відповідає за практичну реалізацію політики підприємства в сфері управління організаційною культурою						
міра, в якій керівник підприємства особисто підтримує заходи щодо управління організаційною культурою та бере в них безпосередню участь						
проведення діагностики організаційної культури						
8. Рівень лабільності до змін						
рівень впливу змін на загальну корпоративну культуру						
рівень впливу змін на групову корпоративну культуру						
міра ритмічності негативних реакцій на зміни з боку груп						
рівень звичності змін для індивідуумів						
рівень звичності змін для груп працівників						

Джерело: складено автором із використанням [289]

Таблиця Т.3

Експертне оцінювання корпоративної культури гірничо-збагачувальних підприємств

Х-ки	Експерти																														Сер.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	2	34	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	14	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
ПрАТ «ПівніГЗК»																															
СС	6,2	6,8	6,6	7,2	6,8	7,6	7	7,8	6,6	6,4	6,2	6,2	6,4	7,2	5,8	6,6	6,2	7,2	7,2	6,8	7,6	6,8	7,4	6,6	6,4	5,6	6	6	6,2	7,4	6,69
АНА	7,2	6	6,4	5,8	7	6,4	6,4	6	6,6	6	5	6	5,8	5,6	6,6	6,2	6,8	5,8	7	6,4	6,4	6	7	6,2	5,8	6,8	6,2	6,4	6	7	6,29
ЕНЕ	5,6	5,6	5,8	6	6,2	6	6,2	6,6	6,4	5,6	5,8	5,6	5,6	6,2	5,4	5,4	6	6,2	6,4	5,4	5,4	6	6,2	6	6,4	6,6	6,4	5,6	6,4	6	5,97
РЛ	6	5,4	5,2	6	6	6	6	5,8	5,8	5,6	5,6	5,6	5,6	5,8	6,6	5,8	5,6	6,2	6,2	5,2	5,8	6	6,2	6	5,8	5,8	5,2	6	5,4	5,4	5,79
ГНГ	6,8	6,5	6,3	6,3	6,5	6,0	5,8	5,3	5,5	5,3	6,5	5,3	6,0	5,8	6,0	5,5	6,0	4,5	6,0	6,3	6,8	5,5	6,0	6,0	6,5	6,3	5,8	5,3	5,5	5,3	6,8
КБ	5,8	5,8	5,8	4,8	5,8	6	5,4	6,2	6,2	5,8	6	5,6	5,4	5,2	5,2	5,6	5,8	4,8	6	6	5,4	6,2	6,2	5,8	5,6	6,6	5,8	5,6	6	6	5,75
КС	6,6	6,2	6,2	6	6,6	6,4	6,2	5,4	6	5,8	5,6	5,8	6,2	5,8	6,6	6	6,6	6,8	6,8	6,6	6,8	5,6	7	5,2	5,4	5,6	6	6,4	6	6,2	6,15
ЛЗ	6,8	6,8	6,6	7,2	7,8	7,2	6,6	6,6	6,8	6,6	7,2	7,4	7,6	7,4	7,8	7,0	7,4	6,8	6,8	6,8	6,6	7,2	7,8	7,2	6,6	6,8	7,6	7,8	7,0	6,4	7,07
ПрАТ «ЦГЗК»																															
СС	6,6	6,8	7	7,2	6,8	6,8	6,8	7	6	6,8	6,8	6	6,8	6,6	6,4	7	6	6	6,4	6,8	6,8	7	7,4	6,8	7	6,8	6,8	6	6,8	6,8	6,69
АНА	5,8	6,4	6	6,4	6,2	6,4	6,4	6,8	5,8	6	6,2	6	6,2	6,2	6,2	5,6	6	6,2	6,2	6,4	6,6	5,8	6	5,8	5,6	6,2	5,2	6,6	6,6	6,2	6,13
ЕНЕ	6	5,2	6,2	6	5,8	6,4	6,6	6,4	5,8	6,4	6	5,6	5,6	6,2	5,4	5,4	6	6,2	6,4	5,4	5,4	6	6,2	6	6,4	6,6	6,4	5,6	6,4	6	6,00
РЛ	5,2	5,8	5,6	6	6,2	5,4	5,8	5,8	5,2	5,2	5,4	5	5,4	5,8	5,4	5,2	5,4	6	5,6	5,4	5,6	6	6	5,6	5,6	5,6	5,2	5,2	5,8	5,6	5,57
ГНГ	5,3	5,5	5,8	5,0	5,5	5,5	6,3	6,3	5,8	5,5	6,0	5,3	5,8	5,8	5,8	6,3	6,0	6,0	5,8	4,8	5,8	6,0	5,5	5,8	5,8	6,0	5,8	5,3	5,5	5,3	5,67
КБ	6	5,8	5,6	6,2	5,6	5,8	5,4	5,6	5,6	5,4	6,2	5,8	5,4	6	5,6	5,8	5,4	6,2	6,2	6,8	5,8	6	5,8	5,4	5,4	5,6	5,4	5,4	5,8	6	5,77
КС	5,6	5,6	5,8	5,8	5,6	6,2	6,2	5,6	5,4	5,6	5,6	5,6	5,8	5,4	5,2	5,4	5	5,4	5,4	5,2	5,6	5,6	5,8	5,6	6,2	5,4	5,2	5,6	5,8	5,8	5,60
ЛЗ	5,8	6,4	6,4	6	6,2	7	6,6	7	7	7,2	6,20	6,40	6,20	6,60	6,40	6,80	6,40	6,40	6,60	6,60	6,20	6,20	6,00	6,40	6,40	6,20	6,80	6,40	6,80	7,00	6,49
ПАТ «ПівдГЗК»																															
СС	5,2	6	5,4	5,2	6	5,6	5,2	5,6	5,2	6	5,4	5,4	5	5,4	6,2	5,4	5,6	4,8	5,2	4,8	5,2	5,4	5,2	6	5,6	5,2	5,6	5	6,2	5,4	5,44
АНА	6,4	6	6	5,6	6,6	5,8	5,8	5,8	6,4	6,4	6,2	6,2	6	5,8	6	6	6	6,2	5,4	6,6	5,8	5,8	6,4	5,8	5,8	6,2	5,6	6,2	6	6,2	6,03
ЕНЕ	5,8	6	5,7	5,4	6,3	5,7	5,5	5,7	5,8	6,2	5,8	5,8	5,5	5,6	6,1	5,7	5,8	5,5	5,3	5,7	5,5	5,6	5,8	5,9	5,7	5,7	5,6	5,6	6,1	5,8	5,74
РЛ	5,4	5,6	5,8	5,2	5,4	6	5,2	5,6	5,6	5,4	5,6	5,8	5,4	5,6	5,2	5,4	5,2	5,8	5,2	5,8	5,2	5,4	6	5,2	5,6	5,4	5,6	5,8	5,6	6	5,53
ГНГ	6,25	5,5	6	6	6	5,25	6	5,75	6,5	5,75	5,75	6	5,75	6,25	6,5	6,5	6,5	6,25	5,75	5,5	6,25	6	5,25	6	5,75	5,75	6,5	5,75	6,25	5,5	5,95
КБ	6	6	5,8	5,6	5,6	5,8	5,8	5,8	5,6	5,6	5,6	6	5,4	5,4	5,8	5,6	5,8	5,6	5,8	5,6	5,6	5,6	5,8	5,8	5,6	5,8	5,6	5,6	6	6,6	5,74

Продовження таблиці Т.3

1	2	34	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	14	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
КС	5,6	5,6	5,4	5,6	5,4	5,2	5,8	5,6	5,8	5,6	6	6	6	5,8	5,4	5,6	5,4	5,6	5,8	5	5,4	5,8	5,4	5,4	6	5,4	5,2	5,8	5,6	5,8	5,6	
ЛЗ	6	6	5,8	6	6	6,2	6,4	5,8	6	6,2	5,60	6,20	5,40	6,00	6,20	6,00	6,00	6,20	5,60	6,00	5,80	5,80	6,00	6,40	6,40	5,80	6,00	6,20	5,60	6,20	5,99	
ПрАТ «ІнГЗК»																																
СС	7	7	7	7	7,2	7	7,4	7	7,4	6,8	7,6	7	7	7,2	6,8	7	7	7	6,4	6,8	7,4	7	7,4	6,8	7,4	6,8	7,6	7,6	6,4	6,6	7,05	
АНА	6,4	6,8	6,6	6,8	6,4	6,8	6,4	6,4	7	6,6	6,2	6,8	7	6,6	6,8	6,8	6,2	6,8	6,6	6,8	6,4	6,6	7	6,8	6,6	6,8	6,8	6,8	6,4	6,2	6,64	
ЕНЕ	7,4	7	7,2	7,4	7	7	6,8	7	6,8	7,2	7,2	7,2	7	7,2	6,8	7	6,4	6,6	6,8	7	6,8	7,2	7	6,8	7,2	7,4	7,4	7	7,6	7	7,04	
РЛ	7,6	6,6	7	7,2	6,8	7,8	7,6	7,2	7	6,6	7,4	7,2	7,4	7,2	7	7,6	6,8	7	7	7	7,8	7,6	7,2	7,2	6,8	7,4	7,6	7,4	7,2	7	7,20	
ГНГ	7	7	6,75	7,5	7	7,5	7	6,5	7	6,75	7	7	6,5	7	7	7	7	7	6,75	7,5	7	7,5	7	6,5	6,5	6,5	6,75	6,5	6,75	7	6,92	
КБ	6,8	7,4	6,4	7,2	7	7,6	7,4	6,6	6,8	7,6	7,6	7,4	6,6	7,4	7,4	7,2	7	7,6	7	7,2	7	7,6	7,4	6,6	6,4	6,4	6,4	6,6	7,2	6,6	7,04	
КС	7	6,6	6,8	7,2	7	6,4	6,2	7	7	7	7,2	6,8	7	7,2	6,8	6,6	6,6	6,8	7	6,8	6,4	6,2	6,6	6	6,4	7	6,8	7,2	7	7,2	6,79	
ЛЗ	7	6,8	6,6	7,2	6,4	6,8	6,6	6,8	7	6,8	6,6	6,4	6,4	6,8	7,2	6,6	6,8	6,4	6,8	6,6	6,8	6,4	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	7,2	6,6	7,2	6,6	6,72
ПрАТ «ПолГЗК»																																
СС	6,6	6,8	6,8	6,6	6	6,6	6,6	6,6	6,4	6,8	6,6	6,8	7	6,4	6,2	6,2	6,2	6,6	6,6	7	6	6,2	6,4	6,8	6,6	6,4	7	7	7	7	6,60	
АНА	6,4	6,6	6,8	7,2	7,2	6,4	7	7,2	6,6	7,2	7,4	6,6	7	6,2	6,4	6,6	6,6	6,8	6,8	6,8	7	7	6,8	6,6	6,6	6,6	7,2	6,4	7	7,2	6,81	
ЕНЕ	6,8	6,4	7	6,6	6,8	6,6	6,8	6,8	7	7	6,6	6,2	6,6	6,6	6,6	7,2	6,4	6,6	6,4	7	6,8	7,2	6,8	6,6	7	7	7	6,8	6,4	6,2	6,73	
РЛ	6	5,6	5,6	5,8	6,2	6	5,6	6,2	5,6	6	5,8	6	5,8	6,4	5,8	6	5,8	5,6	5,8	6,2	6,2	5,6	6,2	5,6	6,4	6,4	5,6	5,8	5,6	6	5,91	
ГНГ	6,25	6,25	6,5	7	6,5	6,25	6	6,25	6,5	6,25	6	6,25	6,75	6,25	6,75	6,5	6,25	6,5	7	6,5	6,25	6	6,25	6,25	6,25	6,25	6,5	6	6,75	5,75	6,36	
КБ	6,6	6,2	6,2	6,2	6	6,8	6,4	6	6,6	6,2	6,6	6,4	6,6	6,2	6,2	6,4	6,2	6,2	6	6,8	6,4	6	6,6	6,2	6	6,2	6,6	6	6,8	6,4	6,33	
КС	5,4	5,8	5,8	5,4	6	6	6	5,2	5,8	5,8	5,6	6	6,2	6	5,8	5,4	5,8	6	6	5,2	5,8	5,6	5,8	5,8	6	5,8	5,8	5,8	5,8	5,6	5,77	
ЛЗ	5,6	5,4	5,6	5,6	6	5	5,8	5,6	5,8	5,6	5,60	5,80	5,20	5,60	5,40	5,60	5,40	5,80	5,60	6,00	5,00	5,80	5,20	5,80	5,80	5,60	5,40	5,80	5,20	5,60	5,57	

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Монографії

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
2. Приймак Н.С. Ідентифікація зовнішніх драйверів змін соціально-економічних систем. *Антикризове управління економічним розвитком регіонів* : колективна монографія / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. Розд. 11. С. 168-178.

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Приймак Н.С. Розробка гнучкої системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 21. С. 226-232.
4. Приймак Н.С. Розробка та обґрунтування альтернативних стратегій розвитку підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 1. С. 34-38.
5. Приймак Н.С. Гнучке управління накладними витратами як частина флексибельного управління виробництвом. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 5-6. Т. 19. С. 63-65.
6. Приймак Н.С. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). Т. 20. С. 112-115.

7. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. URL: <http://global-national.in.ua/issue-6-2015/14-vipusk-6-lipen-2015-r/1062-prijmak-n-s-upravlinnya-strategichnimi-zminami-na-pidpriemstvi>

8. Приймак Н.С. Теоретичний аналіз дефініції «опір змінам». *Стратегія розвитку України*. 2019. №1. С.88-93.

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз

9. Приймак Н.С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2 (67). С. 34-42.²²

10. Приймак Н.С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1 (68). С. 39-49. *Особистий внесок полягає в обґрунтуванні порядку розробки та реалізації ресурсних стратегій підприємств та розробці граф – дерева цілей зростання ефективності формування і реалізації ресурсних стратегій.*²³

11. Приймак Н.С. Зміни в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2 (69). С. 35-44.²⁴

²² Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, ResearchBib, Scientific Indexing Services.

²³ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, ResearchBib, Scientific Indexing Services.

²⁴ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, ResearchBib, Scientific Indexing Services.

12. Приймак Н.С. Середовище діяльності підприємства як джерело стратегічних змін. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 160-165.²⁵
13. Приймак Н.С. Класифікація змін в діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 8(73). Т. 23. С. 103-107.²⁶
14. Приймак Н.С. Двоконтурна система управління змінами на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. 2018. Вип. 18. С. 260-265.²⁷
15. Приймак Н.С. Еволюція теорії управління змінами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1 (53). С. 108-115.²⁸
16. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч. 1. С. 72-76.²⁹
17. Приймак Н.С. Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2 (57). С. 99-106.³⁰
18. Приймак Н.С. Управління змінами на добувних підприємствах України як чинник їх розвитку. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1(131). С.111-118.
19. Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №1(63). С. 137-142.³¹
20. Приймак Н.С. Опір, як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №2(70). С. 158-162.³²

²⁵ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

²⁶ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

²⁷ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

²⁸ Міжнародні наукометричні бази: CrossRef; Index Copernicus; Російський індекс наукового цитування.

²⁹ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

³⁰ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, EBSCO, ULRICHSWEB Global Serials Directory.

³¹ Міжнародні наукометричні бази: WorldCat, CrossRef, Інтернет-каталог Бібліотеки Конгресу.

³² Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index.

21. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2019. №2 (88). С. 91-97.³³

22. Приймак Н.С. Конфігурація управління змінами сучасного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1 (45). С. 52-58.³⁴

23. Приймак Н.С. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 2(20). С. 113-122.³⁵

24. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7150>³⁶

25. Приймак Н.С. Діагностика пріоритетності впливу макроекономічних та інституційних чинників для гірничо - збагачувальних підприємств при проведенні змін. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №1(69). С.199-207.³⁷

26. Приймак Н.С. Класифікація причин опору змінам на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2019. №1 (70). С. 96-105.³⁸

27. Приймак Н.С. Діагностика потенціалу стратегічних змін на підприємстві та підходи до його формування. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №3(44). С. 141-148.³⁹

28. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 140-146.⁴⁰

³³ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, DOAJ, Ulrich's Periodicals Directory; WorldCat, BASE, eLibrary.ru (РИНЦ).

³⁴ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, ResearchBib, Scientific Indexing Services.

³⁵ Міжнародні наукометричні бази: IndexCopernicus, Eurasian Scientific Journal Index, International Citation Index Of Journal Impact Factor & Indexing.

³⁶ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

³⁷ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus International, Ulrich's Periodicals Directory, RePEC.

³⁸ Міжнародні наукометричні бази: ResearchBib, Scientific Indexing Services, Index Copernicus, CrossRef.

³⁹ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus Journals Master List.

29. Приймак Н.С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207-214.⁴¹

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

30. Приймак Н.С. Теоретична сутність функціональних стратегій. *Економіка - погляд у майбутнє. Тенденції інноваційного розвитку економіки*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. Ч. 3. С. 23-25.

31. Приймак Н.С., Крайняк К. С. Управлінський персонал як основа розвитку сучасного підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 2016. Ч. 1. С. 308-312. *Особистий внесок полягає у визначенні ролі управлінського персоналу в системі розвитку підприємства*

32. Приймак Н.С. Стратегія забезпечення прибутковості промислового підприємства та фактори її підтримки. *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАБА, 2017. С. 352-355.

33. Приймак Н.С. Краудфайдинг як нетрадиційне джерело фінансування інноваційних змін та інноваційних ідей. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2018. С. 306-310.

34. Приймак Н.С. Лаг змін в системі стратегічного управління підприємствами. *Підсумки розвитку наукової думки: 2018*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ: ГО «Європейська наукова платформа», 2018. С. 22-24.

⁴⁰ Міжнародні наукометричні бази: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, EBSCOhost, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, BASE, WorldCat, Library Hub, Соціонет, J-Gate, ProQuest, Research Bible.

⁴¹ Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus, elibrary.ru.

35. Приймак Н.С. Управління змінами як складова інноваційного управління на підприємствах. *Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Інститут інноваційної освіти, 2018. С. 151-154.

36. Приймак Н.С. Change management в системі сучасного стратегічного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С. 125-128.

37. Приймак Н.С. Роль змін в діяльності та розвитку підприємства. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. С. 229-231.

38. Приймак Н.С. Система внутрішніх стейкхолдерів як об'єкт управління змінами. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2019. С. 79-81.

39. Приймак Н.С. Результативність ГМК України як індикатор ефективності управління змінами. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 71-73.

40. Приймак Н.С. Прояв опору змінам на різних рівнях корпоративної культури підприємства. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Київ: КНУТД, 2019. С. 159-161.

41. Приймак Н.С. Рівень корпоративної культури змін ГЗК гірничорудної підгалузі України. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С. 342–349.

Відомості про апробацію та довідки про впровадження


ЮГОК

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ПІВДЕННИЙ ПРИНЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»
 ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ЮЖНЫЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ», ПАО «ЮГОК»
 PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY «YUZHNY GOK», PJSC «YUZHNY GOK»
 Україна, 50026, м. Крайній Рік, Дніпропетровська обл., ПАТ «ПВДЗН»,
 тел.: (056) 407-73-01, факс: (056) 440-42-01, телекс: 106153 ЮГ УК,
 www.YUGOK.com.ua E-mail: office@yugok.com.ua Код ЄДРПОУ 00391000

11.12.2018 № 319/11 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження окремих положень і розробку дисертації
 Приймак Наталії Сергіївни на тему «Управління стратегічними змінами на
 підприємствах: теорія та практика»,
 представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук 08.00.04 –
 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Дана довідка підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Приймак Наталії Сергіївни були розглянуті ПАТ «Південний ГЗК».

Автором виконано обґрунтування реалізації управління стратегічними змінами за детермінації драйверів змін, що враховує як потреби внутрішнього середовища функціонування підприємства, так і ринкову ситуацію в якій відбувається функціонування підприємства.

Найбільшу практичну цінність та прикладне значення мають:
 визначені автором методологічні засади оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства та його складових;

запропонована автором схема формування програми стратегічних змін підприємства яка враховує як план стратегічних змін підприємства, так і план стратегічних змін його підрозділів;

запропоновані в роботі підходи до визначення внутрішніх та зовнішніх чинників (драйверів) стратегічних змін як передумови формування стратегії змін.

Головний економіст

О.Л. Рац

005113



ТОВ «МЕТІНВЕСТ - КРМЗ»
 вул. Заводська, 6, 1
 м. Кривий Ріг, 50057 Україна
 Тел: (056) 404 94 01
 Факс: (056) 404 94 25
 (056) 404 94 39

Вих № 477 від 10.06.2019

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача
 наукового ступеня доктора економічних наук
 Приймак Наталії Сергіївни

Департамент комплектації виробництва Товариства з обмеженою відповідальністю «Метінвест - Криворізький ремонтно-механічний завод» прийняв до практичного використання методичну розробку щодо проведення моніторингу процесів управління стратегічними змінами в умовах конкурентного ринку.

Запропонований Приймак Н.С. методологічний підхід дозволяє досягнути цілей провадження змін в лімітованих умовах часу та ресурсів, запобігання виникнення масштабних процесів опору змінам, зниження ступеню асиметричності сигналів ефективності змін, вчасно прийняти оптимальне управлінське рішення в сфері реалізації змін та досягнення поставлених перед системою менеджменту змін цілей.

Керівник департаменту
 Комплектації виробництва
 ООО «Метінвест-КРМЗ»



А.Т. Касумян



**ПАТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ»
ш. «Октябрська»**

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження
Приймак Наталії Сергіївни
на тему «Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика»,
представленого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Шахтою «Октябрська» ПАТ «Кривбасзалізрудком» використано у практичній діяльності наукові положення та прикладні результати дисертаційного дослідження Приймак Н.С. при формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Найбільшу практичну цінність та прикладне значення мають: методологічні положення щодо дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємстві, які передбачають аналіз зовнішніх драйверів стратегічних змін та ідентифікацію можливостей стратегічних змін, аналіз внутрішніх драйверів стратегічних змін та визначення сформованого стратегічного потенціалу змін, а також ідентифікацію рівня реалізації можливостей стратегічних змін;

методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві та ідентифікації прояву опору на індивідуальному, груповому та системному рівнях з низькою, прийнятною, вираженою та значною силою опору;

запропонована система заходів щодо формування фідуціарної корпоративної культури підприємства, спрямованої на зниження рівня опору змінам та попередження випадків його виникнення в ході реалізації стратегічних змін.

Директор шахти «Октябрська»



Приймаченко В.М.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО**

Юридична адреса: 50042, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Курчатова 13
Адреса для листування: 50005, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна 16
E-mail: office@donnuet.edu.ua, тел./факс: (056) 409-77-91 ЄДРПОУ 01566057

є 1.05.2019 № 01.01. - 18/33

Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Приймак Наталії Сергіївни
на тему «Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія
та практика».

Дисертаційне дослідження Приймак Н.С. виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, а саме: держбюджетних тем "Стратегічне управління змінами на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища" (номер державної реєстрації 0118U100488, 2019-2020 рр.); "Антикризовий менеджмент як фактор забезпечення економічного розвитку регіону" (номер державної реєстрації 0118U100276, 2018-2019 рр.); "Механізм та напрямки розвитку сучасного маркетингу в умовах нестабільності зовнішнього середовища" (номер державної реєстрації 0115U005051, 2015-2017 рр.).

Результати досліджень використовуються в освітньому процесі Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського при викладанні дисциплін "Управління стратегічними змінами", "Стратегічне управління", "Адміністративний менеджмент" і виконанні магістерських кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти.

В.о. ректора



О.Б. Чернега