

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

ПРИЙМАК НАТАЛІЯ СЕРГІЇВНА



УДК: 65.01:658.5.011

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

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Дніпро – 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Донецькому національному університеті економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського Міністерства освіти і науки України (м. Кривий Ріг).

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
Чернега Оксана Богданівна,
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського Міністерства освіти і науки України, в.о. ректора.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна,
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,
завідувач кафедри менеджменту;

доктор економічних наук, доцент
Толпежников Роман Олексійович,
Маріупольський державний університет
Міністерства освіти і науки України,
декан економіко-правового факультету;

доктор економічних наук, доцент
Ареф'єв Сергій Олегович,
Київський національний університет технологій
та дизайну Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри підприємництва та бізнесу.

Захист дисертації відбудеться 25 червня 2020 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 08.120.01 у Вищому навчальному закладі «Університет імені Альфреда Нобеля» за адресою: 49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18, зал засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитись на сайті <http://www.duan.edu.ua> та бібліотеці Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля» за адресою: 49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.

Автореферат розісланий 25 травня 2020 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.С. Шкура

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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. Гуїяр, 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. Уїлмаз, 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. Гребнева, Р.В. Грінченко, Є.Л. Гринь, Т.В. Гринько, В.М. Гриньова, Р.П. Громика, О.В. Гронь, В.А. Гросул, О.Ю. Гусева, 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. Пашенко, К.А. Пріб, В.І. Прохорова, І.В.Семенець, Ю.О. Силкіна, С.Р. Стеців, Р.О. Толпежников, 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 невирішеними 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 біфукації 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 уможливають 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 сформувавши 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 сформувавши 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 сформувавши 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 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 12 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.); «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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** до дисертації обґрунтовано актуальність теми, визначено мету і завдання дослідження; об'єкт, предмет та методи дослідження; викладено інформаційну та методологічну базу дослідження; відображено наукову новизну й практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі «**Теоретичні аспекти управління стратегічними змінами на підприємствах**» розглянуто концептуальний базис та класифікацію стратегічних змін на підприємствах, визначено сутність, теоретичне підґрунтя та причини опору змінам на підприємствах, досліджено генезис, концепти управління стратегічними змінами на підприємствах та розроблено їх конфігурацію, удосконалено механізм забезпечення двоконтурного управління стратегічними змінами на підприємствах.

У роботі розглянуто стратегічні зміни через призму положень теорії змін та управління змінами, критичного аналізу поглядів різних авторів та використання сукупності підходів (результативно-процесного, стратегічно-змістового, стратегічно-дієвого, планового та середовищно-орієнтованого). Як наслідок, обґрунтовано базисні концепти сутності стратегічних змін (ієрархічне місце в системі змін, теоретичні основи, рівень менеджменту, цільовий фокус, базовий теоретичний підхід, практичний базис, позиція відносно стратегії підприємства, вибір стратегічних цілей підприємства) 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.

На підставі висновку щодо багатогранності й еkleктичності змін, визначених за особливостями стратегічного менеджменту підприємства, розширено їх класифікацію. До уже існуючих в наукових підходах класифікаційних ознак додано такі: залежно від платформи їх реалізації та залежно від часових меж. Це дозволило обґрунтувати продуктивні витрати часу в процесі управління змінами за нескінченною та скінченною лаговою моделлю.

Відповідно до виду платформи стратегічних змін виокремлено: стратегічні зміни організаційного дизайну (зміни, реалізація яких призводить до структурних та функціональних зрушень всередині підприємства); ринкові (стратегічні зміни, реалізація яких призводить до зрушень на цільовому ринку (сегменті) діяльності підприємства); галузеві (революційні стратегічні зміни, реалізація яких призводить до зрушень в межах галузі та/або трансформації самої галузі). Залежно від часових меж в системі управління стратегічними змінами виділено дві лагові моделі змін, які регулюють продуктивні витрати часу. У разі, якщо тривалість лагу невідома, за нескінченною лаговою моделлю рішення щодо провадження стратегічних змін ухвалює керівництво підприємством. У разі, якщо тривалість відома, то за скінченною лаговою моделлю рішення приймаються ситуативно залежно від драйверів стратегічних змін, які є їх каталізатором.

Визначено, що провадження стратегічних змін на підприємствах пов'язано з опором, породженим наявністю людського фактору та залученням його у процеси змін. На підставі змістової компоненти та гуманістично-психологічних характеристик категорії, в роботі опір стратегічним змінам розглядається як складне поліструктурне явище, що виникає на підприємстві на різних етапах змін та слугує підставою для зміни або корегування цілей досягнення змін в результаті певних дій суб'єктів стратегічних змін або їх бездіяльності. При цьому, дослідження побудоване на постулаті: опір стратегічним змінам не має однозначного негативного забарвлення для системи менеджменту підприємства та управління стратегічними змінами.

Виділено триєдину роль людського фактору у процесах стратегічних змін: як носія, як причину та як споживача опору, а можливі альтернативні реакції на стратегічні зміни визначено як опір або нейтралітет по відношенню до змін або підтримку та сприяння змінам. Це дозволило за встановленими точками біфуркації управління стратегічними змінами визначити фокуси управлінського впливу (подолання, контроль, мотивація та розвиток).

Встановлено, що 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. Визначено, що подолання опору стратегічним змінам можливе лише в умовах сприятливої корпоративної культури на підприємстві.

За компаративним аналізом сучасних концептів управління стратегічними змінами в межах їх концептуального та цільового зрізів, а також використанням поряд із процесним, системним, ситуаційним, біхевіористським, міждисциплінарним, компетентнісним, адаптивним, гуманістичним, контекстним, когнітивним, психодинамічним, кібернетичним, синергетичним підходами, стратегічного підходу уточнено змістове наповнення поняття «управління стратегічними змінами». В роботі ця дефініція 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.

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 (рис. 1).



Рис. 1. Конфігурація управління стратегічними змінами підприємства

Удосконалено механізм двоконтурного управління стратегічними змінами (рис. 2), до якого, базуючись на системному підході та концепції функціонування підприємства як відкритої системи, додано елементи: зовнішній контур управління, який формує сукупність зовнішніх драйверів стратегічних змін та є передумовою можливостей змін й внутрішній контур управління, який визначає сукупність внутрішніх драйверів стратегічних змін, сформованих залежно від ресурсного потенціалу підприємства.

На підставі вищенаведених теоретичних підходів сформовано підґрунтя для подальшої розробки методологічних основ управління стратегічними змінами на підприємствах.

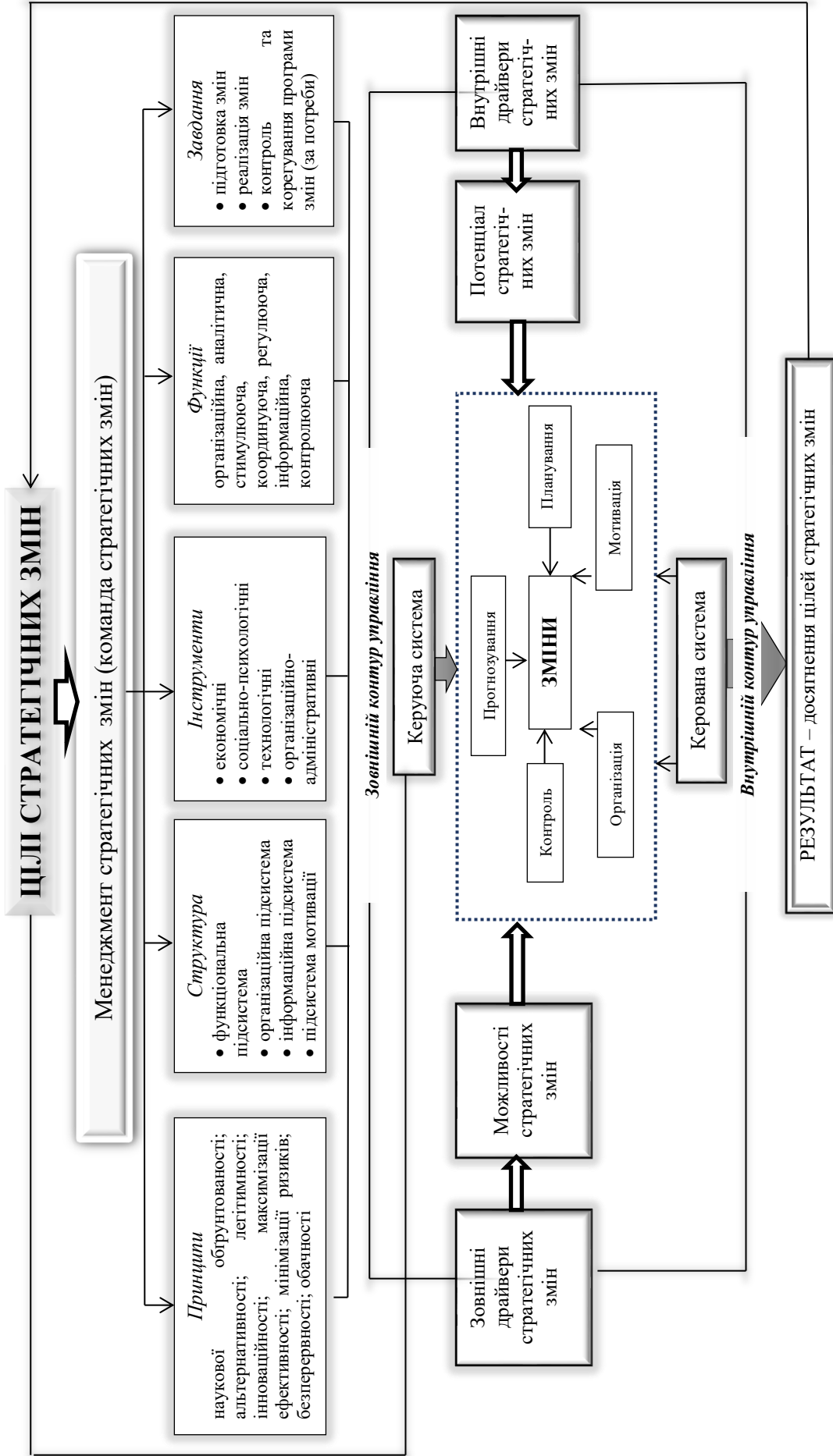


Рис. 2. Концептуальна схема механізму управління стратегічними змінами підприємства

У другому розділі «**Методологічні основи управління стратегічними змінами на підприємствах**» сформовано методологічну платформу дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах, розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх умов діяльності підприємств як підґрунтя стратегічних змін, розглянуто науково-методичні основи оцінювання потенціалу стратегічних змін й досліджено можливості таких змін на підприємствах.

Аргументовано висновок про необхідність введення у науковому просторі методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах. Сформовано методологічну платформу дослідження (рис. 3), яка містить ряд теоретичних та практичних постулатів.

Платформа складається із сукупності взаємопов'язаних складових: цілей (оцінка зовнішніх та внутрішніх чинників (драйверів змін), а також встановлення відповідності стану управління стратегічними змінами вимогам зовнішніх та внутрішніх чинників (драйверів); принципів (системності, науковості, узгодженості, об'єктивності, комплексності, результативності, гнучкості); методик (аналізу зовнішнього середовища й потенціалу стратегічних змін; оцінки можливостей стратегічних змін та рівня їх реалізації); методів (системного та динамічного, структурно-логічного, структурно-ієрархічного та комплексного аналізу, експертного методу).

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.

За теоретико-методологічними засадами дослідження зовнішніх умов діяльності підприємств встановлено, що в умовах функціонування підприємства як відкритої системи, ідентифікація зовнішніх драйверів змін здійснюється за поліструктурним підходом – трьохрівневою системою середовища стратегічних змін: макроекономічних драйверів, галузевих (регіональних) драйверів та локальних драйверів стратегічних змін, які є базисом для визначення можливостей провадження стратегічних змін.

Макроекономічні фактори стратегічних змін визначено як драйвери, спільні для всіх суб'єктів національного господарства. Їх джерела є єдиними для всіх суб'єктів, а рівень впливу, спрямованість та наслідки є різними, оскільки залежать від стану на момент дослідження або певної ситуації. До галузевих (регіональних) драйверів стратегічних змін віднесено ті, що є специфічними для окремої групи соціально-економічних систем галузі чи регіону. Встановлено, що на соціально-економічні системи, які не належать до ареалу їх впливу, ці драйвери не впливають. Локальні драйвери стратегічних змін характерні для обмеженої кількості господарюючих суб'єктів, вони й формують специфіку управлінської діяльності цієї стратегічної групи підприємств.

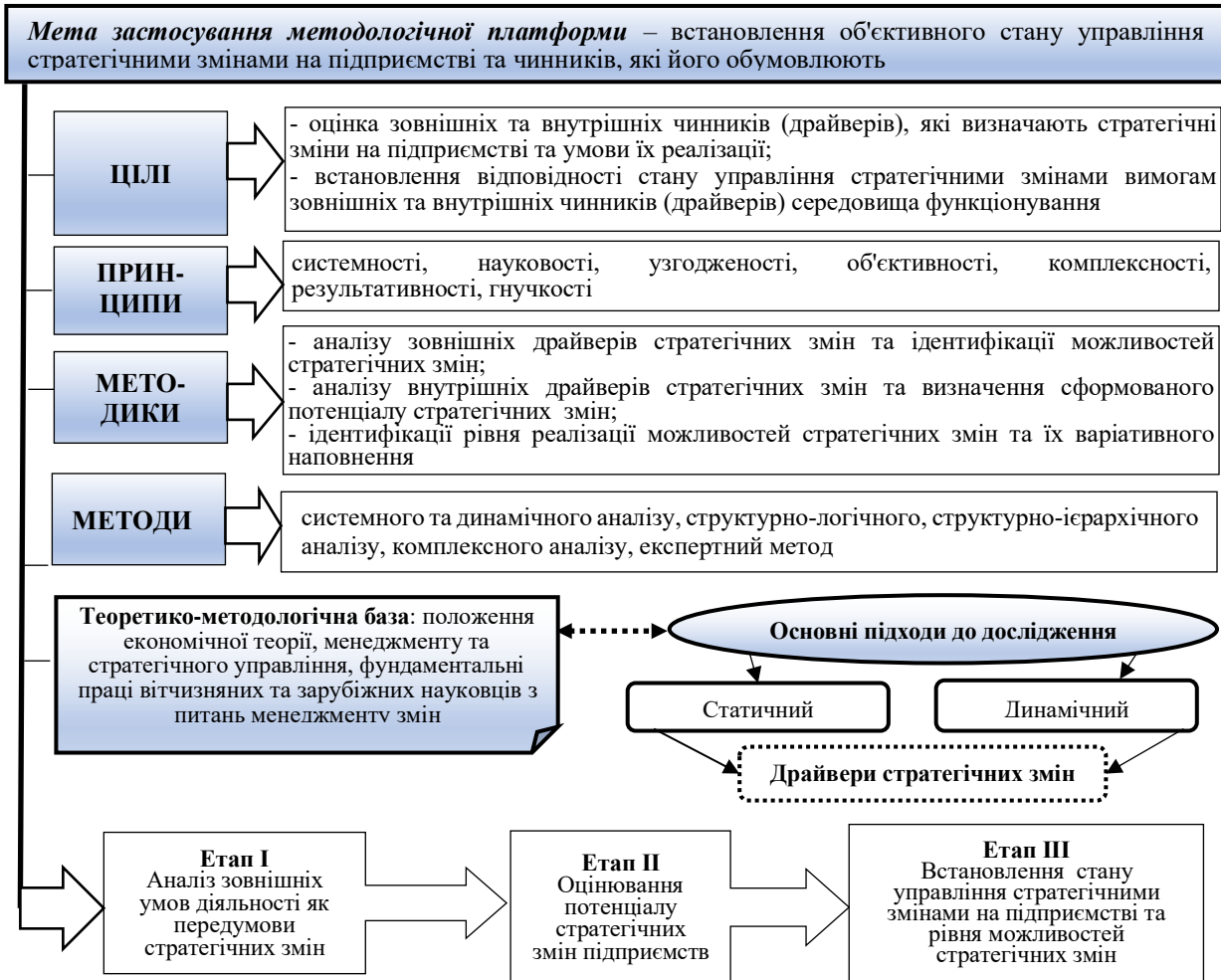


Рис. 3. Методологічна платформа дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах.

Для проведення процедури оцінювання задіяно процеси виділення внутрішніх драйверів (локальних складових потенціалу) стратегічних змін в межах предметної складової (потенціал змін основних й оборотних засобів) й дієвої складової (зміни трудового потенціалу, потенціалу нематеріальних активів й фінансово-інвестиційного потенціалу). Оцінка рівня достатності сформованого потенціалу можливостям провадження стратегічних змін на підприємстві встановлена за загальним коефіцієнтом діагностування кожної локальної складової потенціалу ($K_{пз}$):

$$K_{пз} = \prod_{i=1}^n \left[1 + \frac{p_{(x_i)}^k - \overline{p_{(x_i)}}}{\overline{p_{(x_i)}}} \right], \quad (1)$$

де 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); k – ступеневий показник, що враховує тенденції змін локальних складових потенціалу стратегічних змін.

За розрахованими коефіцієнтами діагностування потенціалу стратегічних змін на підприємствах визначено їх рівні. У разі, якщо коефіцієнт більше 1, то потенціал достатній для провадження стратегічних змін; якщо коефіцієнт менше 1 – рівень недостатній; якщо значення коефіцієнту знаходиться в межах від 0 до 1, то рівень потенціалу такий, що потребує активних дій щодо його нарощування.

Ідентифікацію можливостей стратегічних змін проведено на унікальному (максимальні можливості змін за ресурсами й потенціалом), пороговому (доступні можливості змін за ресурсами й потенціалом) та середньому рівнях, які формують «коридор» можливостей стратегічних змін. За таким підходом, зокрема, у діагностичних цілях, визначено напрями використання стратегічних ресурсів підприємств в ході реалізації стратегічних змін та загальної стратегії підприємства.

Запропонований методологічний підхід до управління стратегічними змінами на підприємствах є адаптивним та може бути застосованим для будь-якої групи підприємств різних сфер економічної діяльності.

У третьому розділі **«Діагностика стану управління стратегічними змінами на гірничо-збагачувальних підприємствах»** досліджено сучасний стан та тенденції розвитку гірничо-збагачувальних підприємств; проаналізовано вплив зовнішніх факторів на стратегічні зміни на досліджуваних підприємствах, здійснено комплексну оцінку потенціалу стратегічних змін та ідентифіковано можливості стратегічних змін на гірничо-збагачувальних підприємствах за рівнями їх реалізації.

Гірничо-збагачувальні підприємства мають стратегічне значення для розвитку національної економіки України. На сьогодні вони забезпечують близько 5% внеску у валовий внутрішній продукт, біля 6% загального експорту України, у цю сферу вкладається близько 14% від інвестицій у вітчизняну промисловість. За оцінкою концентрації ринку в останні роки найбільш концентрованим є ринок залізородного концентрату, найменш концентрованим – ринок агломерату. Слід відзначити прибутковість гірничо-збагачувальних підприємств, що підтверджує потенціал їх розвитку та можливість протистояння ентропійному впливу зовнішнього середовища. Серед фокусної групи гірничо-збагачувальних підприємств (ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ІнГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК») відбувається зміна стратегічних позицій основних учасників ринку. Лідером ринку з видобутку та переробки залізородної сировини відкритим способом є ПрАТ «ІнГЗК», яке, однак, має тенденцію до погіршення конкурентних позицій; ПрАТ «ПолтГЗК» і ПАТ «ПівдГЗК» є підприємствами із слабкою конкурентною позицією, проте, мають потенціал до покращення позицій; комбінати ПрАТ «ПівнГЗК» і ПрАТ «ЦГЗК» – підприємств з сильними конкурентними позиціями, але за рівнем потенціалу їх позиція на ринку погіршуються. Така ситуація підтверджує необхідність провадження стратегічних змін на досліджуваних підприємствах та врахування визначених тенденцій для вибору системи управління ними в умовах складноструктурованого зовнішнього середовища.

Для оцінки впливу зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо-збагачувальних підприємств та провадження змін використано

експертний метод оцінювання. За результатами оцінювання з застосуванням 10 бальної шкали, до Топ-5 найбільш впливових макроекономічних факторів (дефляторів змін) віднесено такі: підготовка персоналу (5,55 балів), охорона здоров'я (5,21 балів), розмір ринку (4,83 балів), технологічна розвиненість (4,34 балів) та розвиненість ринків товарів (3,78 балів). Визначено Топ-5 факторів на галузевому рівні: розмір цільового ринку (5,48 балів), розвиненість ринків товарів (5,01 балів), якість ведення бізнесу (4,76 балів), технологічна розвиненість (4,49 балів) та підготовка персоналу (4,48 балів). Встановлено, що за пріоритетністю впливу локальних зовнішніх драйверів стратегічних змін на діяльність гірничо-збагачувальних підприємств найбільшу вагомість мають: розмір цільового ринку (коефіцієнт вагомості 0,147), технологічна розвиненість (0,143) та розвиненість ринку комплементарних товарів (0,119).

За результатами комплексного оцінювання потенціалу стратегічних змін на гірничо-збагачувальних підприємствах (табл. 1) виявлено загальні тренди: нарощування потенціалу стратегічних змін (приріст за п'ять років становить від 63,43% до 127,93%), переважання дієвої складової потенціалу стратегічних змін (частка від 78,4% до 92,08%) за зниження частки предметної складової (від 18,7% до 7,92%).

Таблиця 1

**Комплексна оцінка потенціалу стратегічних змін
на гірничо-збагачувальних підприємствах за 2014-2018 рр., %**

Показники	ПрАТ «ПівнГЗК»	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 ($K_{пз}$)	-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.

За рівнем загального коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін встановлено, у підприємств фокусної групи (за винятком ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК») його рівень недостатній. Для ПАТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК» слід розробити систему заходів щодо проведення активних дій для формування необхідних ресурсів для реалізації стратегічних змін. За рівнем достатності локальних складових ухвалюються рішення щодо нарощування потенціалу та реалізації можливостей стратегічних змін на підприємствах.

Ідентифікація можливостей стратегічних змін на унікальному, середньому та пороговому рівнях стала підґрунтям встановлення «коридору» можливостей таких змін на гірничо-збагачувальних підприємствах (рис. 4), що підтверджує можливості стратегічних змін для суб'єктів ідентифікації за умови якості управлінського процесу.



Рис. 4. «Коридор» можливостей стратегічних змін на гірничо-збагачувальних підприємствах у 2014-2018 рр.

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. В роботі гірничо-збагачувальні підприємства за ринковими позиціями відповідно до можливостей реалізації стратегічних змін об'єднано в групи: лідери (ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК»); конкурентні підприємства (ПрАТ «ІнГЗК») та аутсайтери (ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ЦГЗК»), що стало основою визначення

векторів управлінського впливу для забезпечення цілей досягнення стратегічних змін відповідно до стратегічних пріоритетів. Групи підприємств та їх позиції наведені на візуальній інвентарній карті (рис. 5).

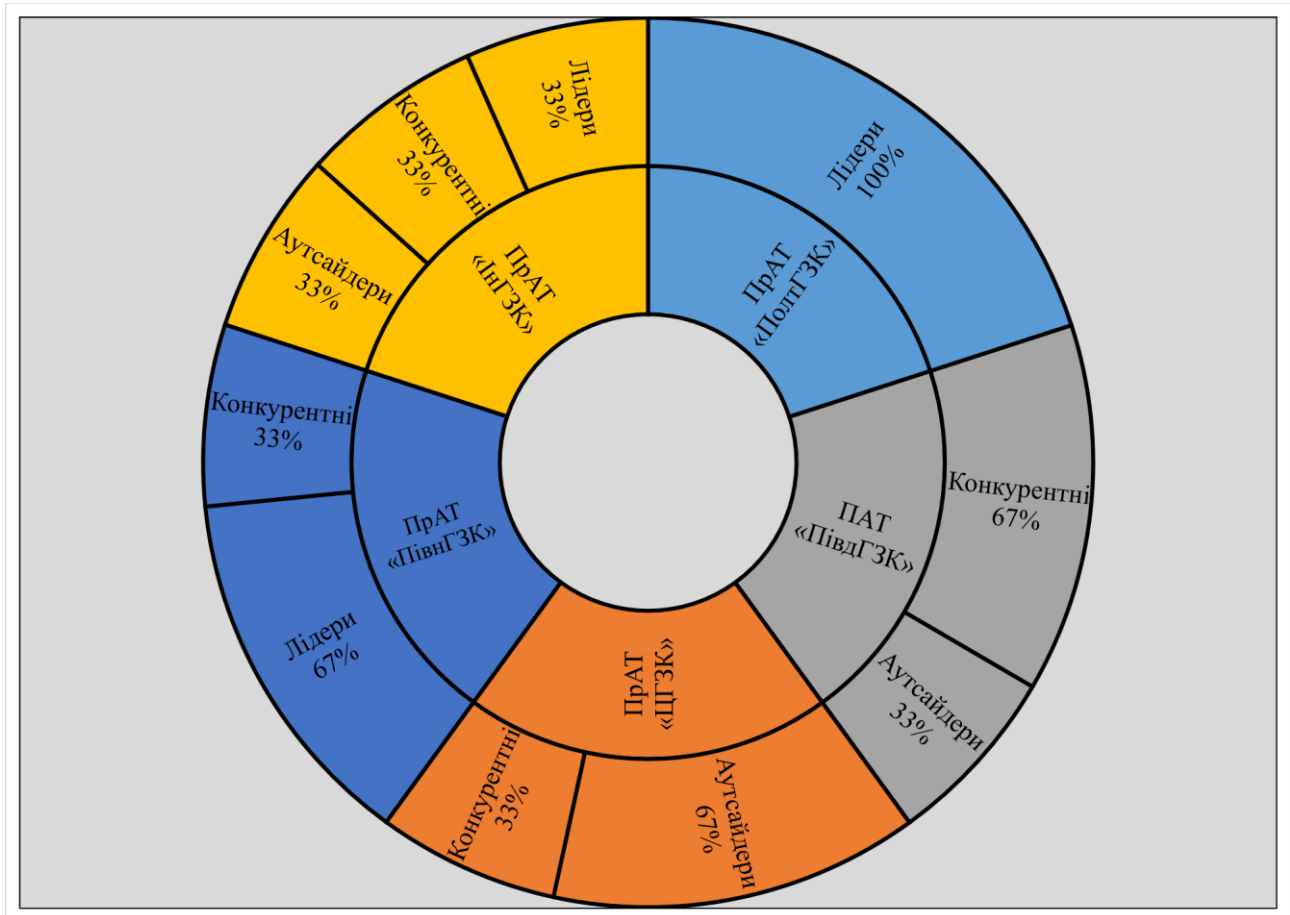


Рис. 5. Візуальна інвентарна карта групування гірничо-збагачувальних підприємств за варіативним наповненням компонент можливостей стратегічних змін у 2014-2018 рр.

За позиціями гірничо-збагачувальних підприємств у подальшому визначаються локальні стратегії реалізації можливостей стратегічних змін.

У четвертому розділі «Система забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах» обґрунтовано блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах, описано креацію опору змінам та її обумовленість видом корпоративної культури підприємств, визначено підходи до формування фідуціарної корпоративної культури підприємства для подолання опору змінам.

Удосконалено алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві який побудовано за блоковим типом (рис. 6).

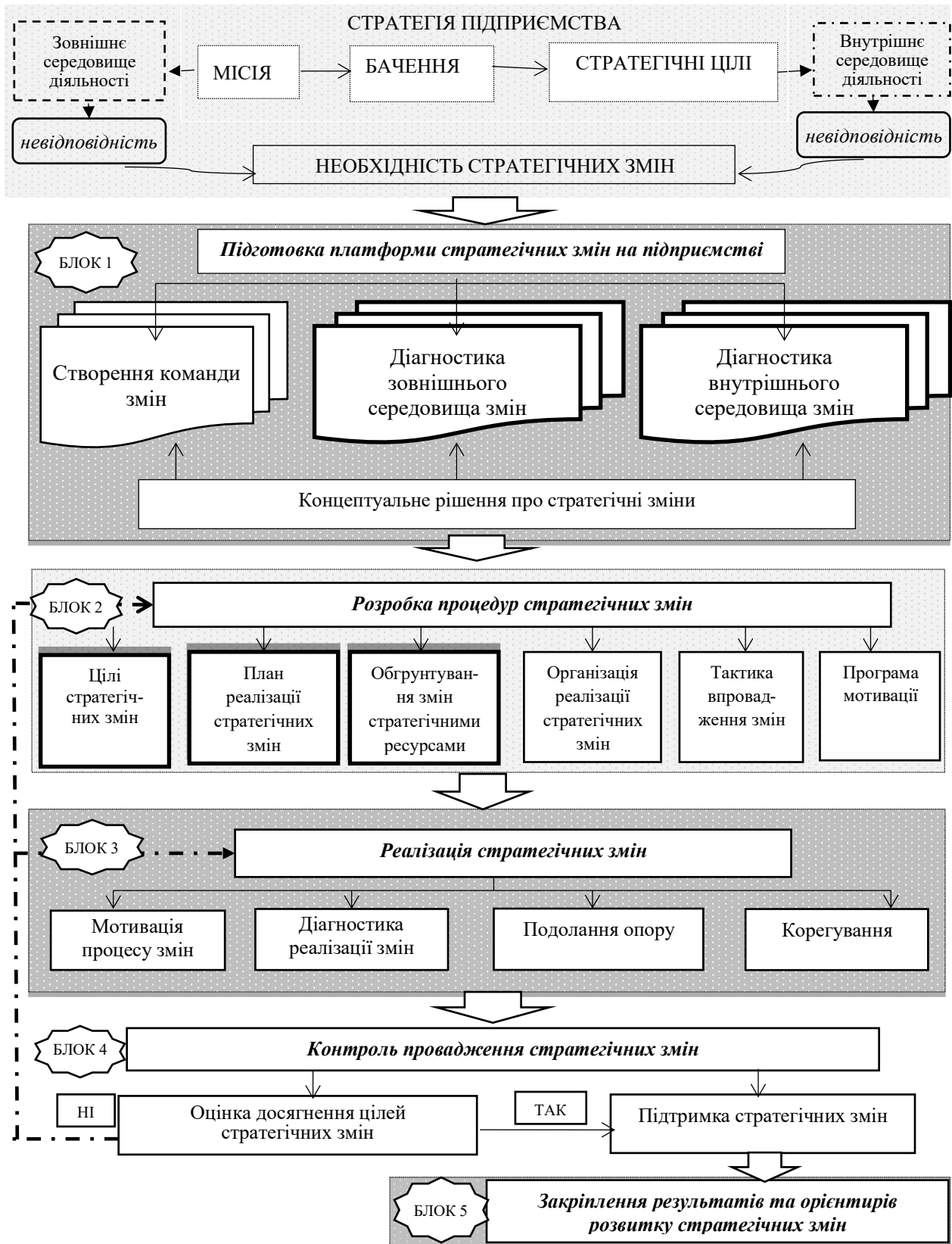


Рис. 6. Блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах

Алгоритм передбачає послідовність дій, яка включає: підготовку платформи стратегічних змін, розробку процедур, реалізацію та контроль провадження стратегічних змін, а також закріплення результатів та

виокремлення орієнтирів розвитку стратегічних змін. Для забезпечення ухвалення управлінського рішення стосовно стратегічних змін розроблено квадранти вибору їх напрямів, які забезпечують превалювання впливу зовнішніх чи внутрішніх драйверів стратегічних змін, а також наявність ситуації стагнації чи розвитку підприємства. У кожному квадранті обґрунтовано управлінське рішення з урахуванням характеру стратегічних змін, прийнятну лагову модель змін, витрати стратегічних ресурсів, силу опору та тип корпоративної культури. Встановлено, що розроблений алгоритм є дієвим за умови ефективної мотивації персоналу як наскрізної управлінської дії, що забезпечує перебіг подальших програм стратегічних змін та усунення (мінімізацію) опору таким змінам у подальшому.

Доведено, що важливою складовою управління стратегічними змінами на підприємстві є процеси виникнення опору змінам й встановлення його сили та дослідження механізмів креації. Ці процеси обумовлені рівнем корпоративної культури підприємства. Обґрунтовано два типи креації опору змінам згідно з фідучіарною / нефідучіарною корпоративною культурою, для діагностування яких використано коефіцієнт лабільності до змін (L):

$$L = \frac{\% \Delta \text{ опору змінам}}{\% \Delta \text{ корпоративної культури}} \quad (2)$$

Визначено, що за фідучіарної корпоративної культури ($L > 1$) персонал довіряє керівництву підприємства, яке, в свою чергу, доручає команді стратегічних змін їх провадження. Опір змінам є мінімальним, він виникає, як правило, на індивідуальному рівні та швидко анулюється за допомогою реалізації заходів інформаційного та мотиваційного характеру. За нефідучіарної корпоративної культури ($L < 1$) довіра до змін мінімальна / відсутня, опір змінам значний, носить груповий або системний (загальний) характер. У разі, якщо корпоративна культура підприємства не впливає на рівень змін та опору, виникає парабіозна корпоративна культура ($L = 1$).

В процесі дослідження встановлено: для ПрАТ «ПолтГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», де опір можна подолати без суттєвих змін корпоративної культури, характерною є лабільна корпоративна культура; для ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК», де опір змінам є стійким щодо сприйняття змін корпоративної культури, – нелабільна корпоративна культура; для ПрАТ «ІнГЗК», де рівень корпоративної культури не впливає на рівень змін та опору, – парабіозна корпоративна культура.

За розрахунками ідентифіковано, що для гірничо-збагачувальних підприємств корпоративна культура є фідучіарною щодо стратегічних змін на них. За рівнями встановлено: найбільш розвиненою по відношенню до змін є корпоративна культура ПрАТ «ІнГЗК», а найменш розвиненою є корпоративна культура ПАТ «ПівдГЗК». Отже, підтверджено наявність зв'язку між рівнем опору змінам та корпоративною культурою досліджуваних підприємств, а, відтак, це є підставою для розробки заходів подолання опору змінам через інструменти корпоративної культури.

Згідно з результатами оцінювання параметрів опору змінам за його рівнями (індивідуальний (сприйняття індивідумом), груповий (система правил для колективу), та системний (загальна система цінностей підприємства)) та силою опору (низька, прийнятна, виражена та значна) проведено позиціонування кожної конкретної ситуації опору за матрицею опору змінам (табл. 2). Як наслідок, виявлено основні загрози стратегічним змінам на підприємствах та їх управління.

Таблиця 2

**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	–	–	–

Встановлено, що суттєву загрозу для системи управління стратегічними змінами підприємств та виконання програми їх провадження являють: системний опір для ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ІнГЗК», ПрАТ «ПівнГЗК» з прийнятною силою; індивідуальний опір для ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК», який має виражену силу; груповий опір для ПрАТ «ПолтГЗК» з вираженою силою; системний опір для ПрАТ «ПолтГЗК» з вираженою силою. Подолання опору можливо за умови формування та подальшого розвитку на підприємствах фідуціарної корпоративної культури.

Розроблено систему заходів щодо формування фідуціарної корпоративної культури на підприємствах за дисипативності ставлення до стратегічних змін, що являє собою процес цілеспрямованого впливу на носіїв та реципієнтів опору з метою усвідомленої трансформації ставлення до стратегічних змін шляхом підсилення абсолютного сприяння змін за одночасного пригнічення декларованого агресивного опору. Визначено, що для формування фідуціарної корпоративної культури система управління актуалізує внутрішні спонукальні умови (нефідуціарна корпоративна культура, «розмитість» корпоративної культури щодо ставлення до змін, фідуціарна корпоративна культура на етапі «загострення» змін); враховує вплив чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів; використовує три рівні управлінських дій (діагностичний, дієвий рівні та рівень закріплення) для встановлення стану бажаної рівноваги. Для подолання опору стратегічним змінам доцільними є такі методи: традиційні (інформування і спілкування; участь у проекті змін; допомога і підтримка;

переговори та угоди; кадрові перестановки та призначення; маніпулювання й кооптації; явний та неявний примус), специфічні (когнітивні, компетентнісні та комунікаційні методи) й універсальні (матеріальна та нематеріальна мотивація).

У п'ятому розділі «**Нова парадигма управління стратегічними змінами на підприємствах**» встановлено послідовність етапів реалізації стратегічних змін на підприємствах за детермінації їх драйверів, обґрунтовано концептуальний базис формування стратегії змін на підприємствах та забезпечення антисипативності управління ними, побудовано когнітивну модель поведінки провадження стратегічних змін на підприємствах.

У роботі подано логіку реалізації управління стратегічними змінами на підприємствах за детермінації драйверів змін. Вона формалізована за рахунок впровадження в систему менеджменту стратегічних змін за трьома етапами: 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. Як наслідок, за рахунок комплексу управлінських дій забезпечується досягнення цілей стратегії змін.

Обґрунтовано концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах (рис. 7), в рамках якого виділено взаємодію і взаємовплив об'єктів і суб'єктів управління стратегічними змінами та їх елементів за конгруентністю (емержентність, проактивність, антисипативність управління стратегічними змінами) за принципами багаторівневості, економічності, ефективності, двоконтурності, флексибільності, інклюзивності та транспарентності. Це, врешті-решт, забезпечує вимоги до результативності змін, оптимізації часу, адаптивності, забезпечення синергійного ефекту, інтегрованості у загальну ієрархічну впорядкованість стратегій, конкурентоспроможності, емерджентності, цільової орієнтації. Виділено у якості ефективних директивний, символічний, інтерактивний та ситуативний підходи до роботи команди змін.

Алгоритм реалізує визначену послідовність дій в межах стратегічного процесу та включає етапи: стратегічного аналізу, стратегічного вибору та етапу реалізації і контролю обраної стратегії змін.

В дисертаційному дослідженні запропоновано альтернативні варіанти реалізації стратегії змін на підприємстві:

- стратегія генератора стратегічних змін – для підприємств, для яких цілями стратегічних змін є лідерство, зростання на ринку, забезпечення конкурентоспроможності за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та досягнення параметрів унікальних можливостей стратегічних змін. Реалізація стратегії передбачає активний характер управлінських дій з боку команди стратегічних змін та лідера змін.

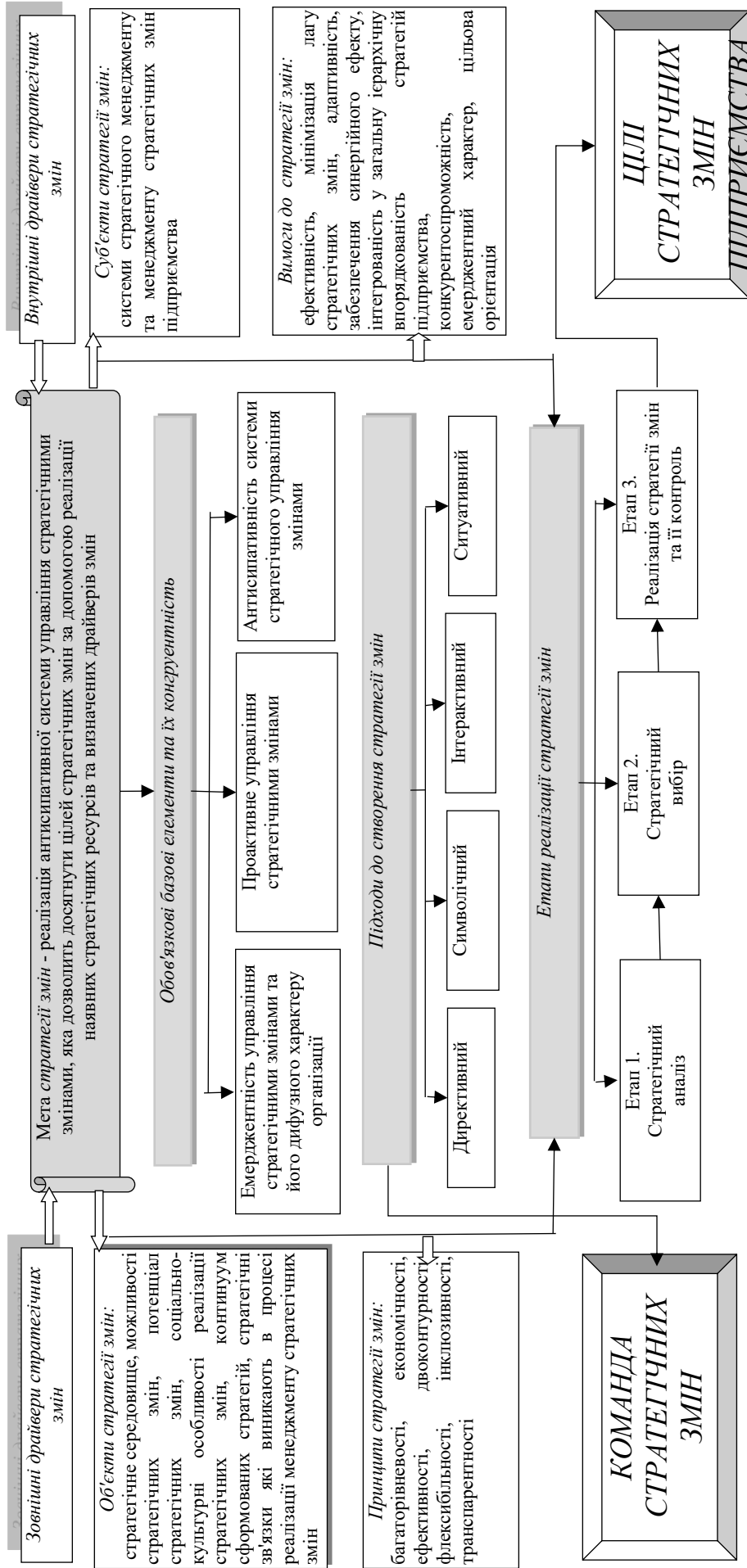


Рис. 7. Концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах

Для такої стратегії базовим є перетворення в умовах антисипативності стратегічного управління впливу зовнішніх макроекономічних та галузевих (регіональних) драйверів стратегічних змін в інструменти досягнення цілей стратегічних змін. Як наслідок, отримання за такої стратегії змін унікальних ключових компетенцій підприємства у функціональних сферах його діяльності;

- активна стратегія імітатора змін – для підприємств, для яких основними цілями стратегічних змін є покращення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та реалізації унікальних можливостей стратегічних змін. Для реалізації такої стратегії залучаються активні управлінські дії, що заохочуються предметною складовою потенціалу стратегічних змін та використанням досвіду інших підприємств щодо нестандартних підходів у їх провадженні, іншими словами, перевірені варіанти реалізації стратегічних змін. Основою реалізації стратегії й джерелом антисипативності стратегічного управління виступають зовнішні макроекономічні та галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін;

- пасивна стратегія імітатора змін – для підприємств, для яких цілями стратегічних змін є підтримка досягнутих ринкових позицій (захисна стратегія або стратегія стабілізації) за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та реалізації середнього рівня можливостей стратегічних змін. Реалізація стратегії забезпечується реактивними управлінськими діями, що здійснюються за рахунок залучення предметної складової потенціалу стратегічних змін та використанням нестандартних підходів до реалізації стратегічних змін, вже успішно апробованих на цільовому ринку. Основою реалізації стратегії та джерелом антисипативності стратегічного управління є галузеві (регіональні) та локальні драйвери стратегічних змін;

- стратегія консерватора щодо реалізації стратегічних змін – для підприємств, цілями стратегічних змін у яких є збереження ринкових позицій або «виживання» на ринку за рахунок реалізації сформованого потенціалу стратегічних змін та підтримку порогового (можливо, середнього) рівня можливостей стратегічних змін. Стратегія передбачає реалізацію класичних рецептивних, розроблених та апробованих іншими підприємствами стандартних підходів до реалізації стратегічних змін. Джерелами стратегічних змін та антисипативності управління є локальні зовнішні стратегічні зміни та внутрішні драйвери стратегічних змін. Стратегія не обов'язково є стратегією аутсайдера, вона може застосовуватися підприємствами із стабільними ринковими позиціями без намірів щодо їх зміни.

На підставі розрахованого коефіцієнту стратегічних змін (K_{csi}) обґрунтовано вибір відповідної з-поміж їх альтернативних варіантів стратегії – генератора стратегічних змін, активної стратегії імітатора змін, пасивної стратегії імітатора змін або стратегії консерватора щодо реалізації стратегічних змін:

$$K_{csi} = \overline{K_{пз_i} * d_{смз_i} * L_i}, \quad (3)$$

де $K_{пз_i}$ – коефіцієнт реалізації потенціалу стратегічних змін на i -у підприємстві;
 $d_{смз_i}$ – коефіцієнт використання рівня можливостей стратегічних змін на i -у

підприємстві; L_i – рівень лабільності до стратегічних змін на i -у підприємстві.

Розроблено матрицю ідентифікації стратегії змін для гірничо-збагачувальних підприємств на підґрунті коефіцієнту стратегічних змін, розрахованого за даними їх діяльності у 2014-2018 рр. (рис. 8).

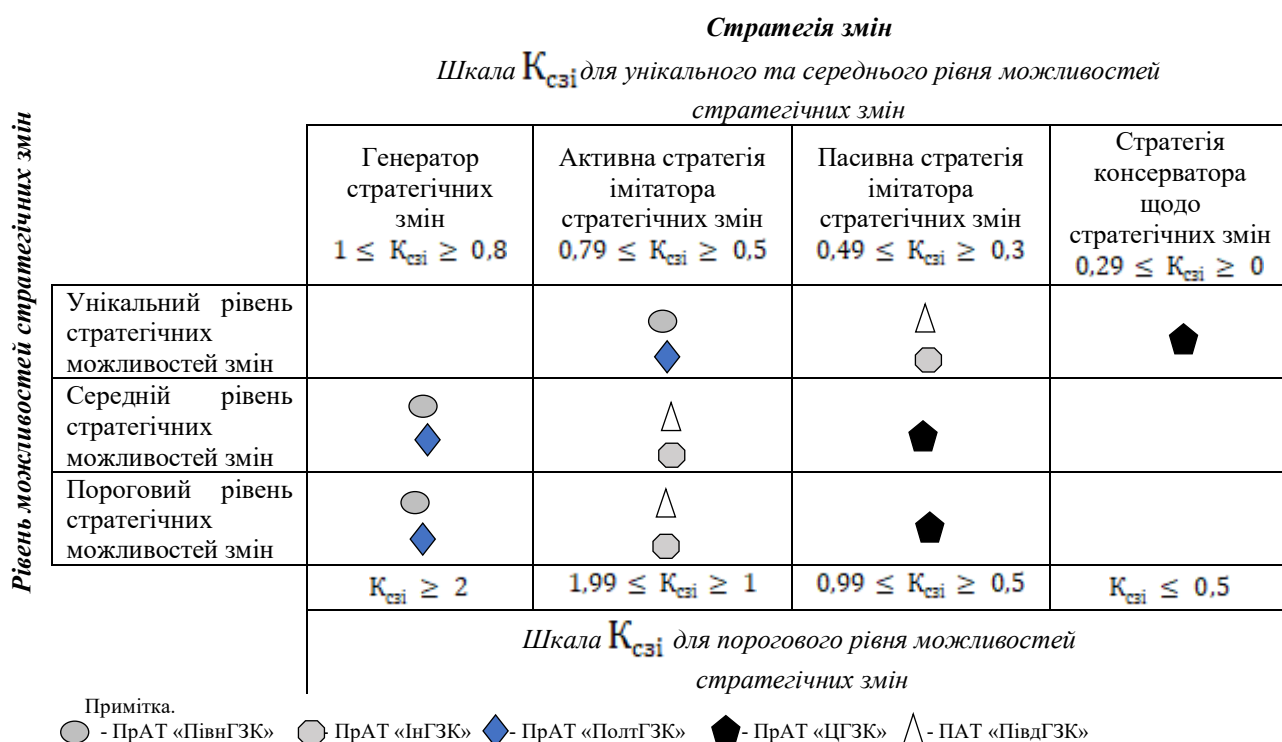


Рис. 8. Матриця ідентифікації стратегії змін для гірничо-збагачувальних підприємств

У роботі встановлено, що, виходячи із специфіки діяльності гірничо-збагачувальних підприємств, більш доцільним є використання комбінації різних видів стратегій змін. Так, для ПрАТ «ПівнГЗК» і ПрАТ «ПолтГЗК» рекомендується поєднання стратегії генерування та активної стратегії імітації стратегічних змін; для ПАТ «ПівдГЗК» і ПрАТ «ІнГЗК» – активної та пасивної стратегій імітатора змін; для ПрАТ «ЦГЗК» – консервативної та пасивної стратегій імітатора стратегічних змін. Для досліджуваних підприємств розроблено алгоритм застосування стратегій змін та рекомендації щодо забезпечення антисипативності стратегічного управління змінами (рис. 9).

Побудовано когнітивну модель процесу реалізації стратегічних змін в діяльності підприємства за структурованим алгоритмом, за яким передбачено якісний опис проблемної ситуації впровадження стратегічних змін; визначення зв'язків між концептами стратегічних змін; дослідження за побудованою когнітивною картою динаміки процесів (варіацій впливу чинників та ситуацій змін) та виділення кола чинників стратегічних змін, які є об'єктом цільових управлінських дій щодо стратегічних змін; вибір сценаріїв розвитку ситуації впровадження стратегічних змін; реалізацію системи управління стратегічними змінами за ухваленими управлінськими рішеннями із впровадження обраного сценарію ситуаційного розвитку стратегічних змін.

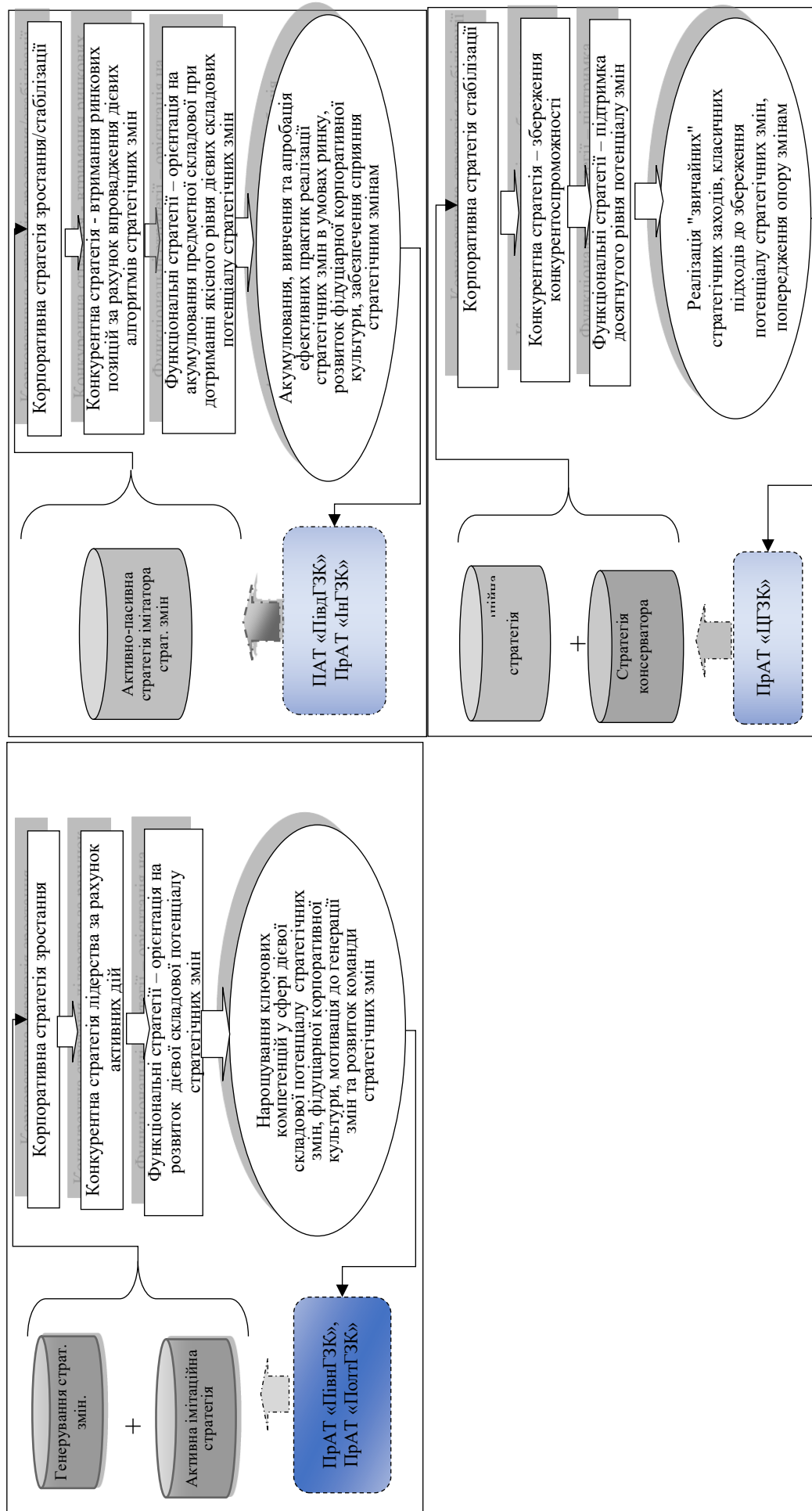


Рис. 9. Алгоритм застосування стратегії змін для умов діяльності гірничо-збагачувальних підприємств

Виділено керовані (досягнення цілей стратегічних змін та реалізації стратегії підприємства) й некеровані чинники стратегічних змін. Серед некерованих чинників рекомендовано врахувати вплив тривалості лагу змін, заохочення команди стратегічних змін та динаміки порогового рівня можливостей стратегічних змін. Некерованість виділених чинників може призвести у наслідку, як до недосягнення встановлених цілей стратегічних змін, так і втрати конкурентних ринкових позицій.

Розглянуті у роботі шляхи реалізації стратегічних змін та розроблені рекомендації щодо їх провадження стають підґрунтям удосконалення діяльності підприємств у досягненні стратегічних цілей їх розвитку.

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 підприємствах з переважанням дієвої складової (частка від 78,4% до 92,08%) за зниженням 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 (фідучіарної або нефідучіарної культури). За фідучіарної 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 нефідучіарного 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 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-pidprijemstvi>

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

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

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.

⁵ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

⁶ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

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

⁸ Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

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

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 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 стратегічного потенціалу 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

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.

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.

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.

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

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.

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.

Уточнено змістове наповнення поняття «стратегічні зміни» та доповнено їх класифікацію. Удосконалено концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам, визначено місце корпоративної культури в управлінні стратегічними змінами на підприємствах. Запропоновано конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємствах та уточнено поняття щодо сутнісного змісту досліджуваної категорії. Удосконалено механізм двоконтурного управління стратегічними змінами на підприємствах.

Сформовано методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах. Розвинуто теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів управління стратегічними змінами. Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах для вибору їх внутрішніх драйверів.

Досліджено сучасний стан та тенденції розвитку гірничо-збагачувальних підприємств. Визначено рівень можливостей провадження стратегічних змін та проведено позиціонування гірничо-збагачувальних підприємств за розрахованим коефіцієнтом можливостей.

Обґрунтовано блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах. Удосконалено методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам за фідуціарною й

нефідучіарною корпоративною культурою. Розроблено систему заходів щодо формування фідучіарної корпоративної культури для подолання опору стратегічним змінам на підприємствах.

Визначено логіку реалізації управління стратегічними змінами на підприємствах за детермінації драйверів змін. Обґрунтовано концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах. Побудовано когнітивну модель реалізації стратегічних змін в діяльності підприємств.

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

АННОТАЦИЯ

Приймак Н.С. Управление стратегическими изменениями на предприятиях: теория и практика. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Высшее учебное заведение «Университет имени Альфреда Нобеля». – Днепро, 2020.

В диссертации приведено комплексное решение научной проблемы формирования методологических, концептуальных и прикладных аспектов реализации стратегических изменений на предприятиях.

Уточнена категория «стратегические изменения», расширена классификация стратегических изменений за счет добавления признаков: «по срокам реализации» и «по виду платформы стратегических изменений».

Усовершенствован концептуальный подход к обоснованию многогранности сопротивления изменениям, выделено триединую роль человеческого фактора в процессах стратегических изменений, а также рассмотрена альтернативность реакции на стратегические изменения (сопротивление, нейтралитет, поддержка и содействие).

Доказано, что корпоративная культура является важным условием достижения целей управления стратегическими изменениями. Предложено конфигурацию управления стратегическими изменениями на предприятиях, которая представляет собой совокупность элементов и их взаимосвязи, среди которых выделены: субъекты управления стратегическими изменениями, объекты и предмет, а также определены принципы, по которым происходят взаимосвязи между ними. Уточнено понятие «управление стратегическими изменениями».

Усовершенствован механизм двухконтурного управления стратегическими изменениями, в состав которого введены элементы: внешние контуры (совокупность внешних драйверов стратегических изменений, что является предпосылкой возможности изменений) и внутренние контуры (совокупность внутренних драйверов стратегических изменений, сформированных в зависимости от уровня ресурсного потенциала).

Сформирована методологическая платформа исследования состояния управления стратегическими изменениями на предприятиях, состоящая из

совокупности компонентов: обоснование общей цели исследования; выделение промежуточных целей; формулирование принципов; выбор методики; обоснование и комбинирование методов; выбор теоретико-методологической базы; обобщение подходов к исследованию; уточнение этапов исследования по линейно упорядоченной последовательности действий.

Получили развитие теоретико-методологические основы исследования внешних драйверов на базе анализа внешних условий деятельности предприятий и возможностей реализации стратегических изменений. Идентификация внешних драйверов стратегических изменений предприятия проводится по трехуровневой системе путем объединения макроэкономических, отраслевых (региональных) и локальных драйверов стратегических изменений.

Усовершенствован научно-методический подход к оценке потенциала стратегических изменений на предприятиях, предусматривающий выделение внутренних драйверов (локальных составляющих потенциала) стратегических изменений и оценку уровня достаточности сформированного потенциала для проведения стратегических изменений на предприятии, определенного по общему коэффициенту диагностирования каждой локальной составляющей потенциала. Внутренние драйверы потенциала разделены на предметные и действенные, по значимости которых сформированы пределы достаточного, недостаточного уровня и такого, что требует активных действий по наращиванию потенциала, достаточного для проведения стратегических изменений.

Получили развитие подходы к определению уровня возможностей проведения и реализации стратегических изменений на предприятии. Выделено уникальный, средний и пороговый уровни возможностей проведения стратегических изменений на предприятии. При помощи визуальной инвентарной карты осуществлена группировка горно-обогатительных предприятий по трем позициям: лидеры, аутсайдеры и конкурентные предприятия. Указанный подход позволяет за «коридором» возможностей стратегических изменений разработать для предприятий каждой группы мероприятия по достижению достаточного для осуществления стратегических изменений уровня потенциала и сформировать основу для разработки стратегий изменений в условиях целевого рынка.

Предложен алгоритм формирования системы обеспечения управления стратегическими изменениями на предприятии, построенный по блочному принципу, состоящий из совокупности последовательных действий: подготовка платформы, разработка соответствующих процедур, реализация, контроль проведения, закрепление результатов и определение ориентиров развития стратегических изменений с детализацией отдельных шагов по каждому из блоков. Для принятия концептуального решения по стратегическим изменениям разработаны квадранты выбора их направлений в зависимости от превалирования типа драйверов изменений и стратегической ситуации на предприятии.

Усовершенствован методический подход к установлению типов креации сопротивления изменениям на предприятии с привлечением характеристик

фидуциарной и нефидуциарной корпоративной культуры. Введено коэффициент лабильности к изменениям для идентификации лабильной, нелабильной и парабизной корпоративной культуры по отношению к стратегическим изменениям. Это стало основой диагностирования сопротивления на индивидуальном, групповом и системном уровнях с низкой, приемлемой, выраженной и значительной силой сопротивления.

Разработана система мер по формированию фидуциарной корпоративной культуры предприятия.

Получила дальнейшее развитие логика реализации управления стратегическими изменениями на предприятии при детерминации драйверов изменений, по которой формализованы три этапа управления: целеполагание, планирование программы стратегических изменений и определение ее параметров, реализация стратегических изменений с учетом сопротивления изменениям на предприятии, действующей корпоративной культуры и соответствующие им процессы и задачи по формированию программы стратегических изменений.

Обоснован концептуальный базис формирования и реализации стратегии изменений на предприятиях, который предусматривает взаимодействие и взаимовлияние объектов и субъектов и элементов управления стратегическими изменениями в их конгруэнтности и обеспечивает при реализации директивного, символического, интерактивного или ситуативного подходов к работе команды изменений при условии соблюдения установленных требований и последовательности действий по этапам, достижение целей стратегических изменений. Указанный подход обеспечивает реализацию антисипативного характера управления стратегическими изменениями и выбор на основании коэффициента стратегических изменений, построенного базового ромба и матрицы идентификации стратегии изменений предприятия, альтернативных вариантов стратегии, а именно: стратегия генератора стратегических изменений, активная стратегия имитатора изменений, пассивная стратегия имитатора изменений, стратегия консерватора в реализации стратегических изменений.

Ключевые слова: управление, стратегические изменения, горно-обогатительные предприятия, сопротивление, корпоративная культура, стратегия.

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.

The content of the "strategic changes" concept has been clarified and their classification has been supplemented. The conceptual approach to the substantiation of multifaceted resistance to changes has been improved, the place of corporate culture in management of strategic changes at enterprises has been defined. The configuration of management of strategic changes at enterprises has been offered and the concept concerning the essential maintenance of the investigated category has been specified. The mechanism for ensuring the double-loop management of strategic changes at enterprises has been improved.

The methodological platform of research of a condition of strategic changes management at enterprises has been formed. Theoretical and methodological bases of research of external drivers of strategic changes management have been developed. The scientific and methodological approach to assessing the potential of strategic changes at enterprises to select their internal drivers has been improved.

The current state and development trends of mining enterprises have been studied. The level of opportunities for strategic changes has been determined and the positioning of mining enterprises according to the calculated coefficient of opportunities has been carried out.

The block algorithm of formation of the maintenance system of strategic changes management at enterprises has been substantiated. The methodological approach to establishing the types of resistance creation to changes in fiduciary and non-fiduciary corporate culture has been improved. A system of measures for the formation of a fiduciary corporate culture to overcome the resistance to strategic change at enterprises has been developed.

The logic of realization of the strategic changes management at the enterprises on determination of drivers of changes has been defined. The conceptual basis of formation and realization of strategy of changes at the enterprises has been substantiated. The cognitive model of realization of strategic changes in activity of the enterprises has been constructed.

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

Наукове видання

Приймак Наталія Сергіївна

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




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




АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Підписано до друку 20.05.2020 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний та лазерний цифровий.
Ум.-др. арк. 1,9. Тираж 100 пр. Зам. № 20-05/20-1.

Видавець ФО-П Чернявский Д.О.
пр. 200-річчя Кривого Рога, 17, (зуп. «Спаська»),
Свідоцтво ДК 3449 від 02.04.2009 р.

 fb.com/oktanua  oktanua  oktanprint@ukr.net
<http://oktanprint.com.ua>

   (067) 46-46-102, (067) 562-40-21

ДРУКАРНЯ



ОКТАН-ПРИНТ