

**ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
доктора економічних наук, професора  
**ШИМАНОВСЬКОЇ-ДІАНИЧ ЛЮДМИЛИ МИХАЙЛІВНИ**

на дисертаційну роботу  
Приймак Наталії Сергіївни  
**«Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика»,**

представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами**

Розвиток сучасних підприємств та їх конкурентоспроможність залежать від здатності адаптуватися до умов зовнішнього середовища за рахунок забезпечення ефективного використання наявних стратегічних ресурсів, що можливе тільки в умовах реалізації стратегічних змін. Роль управління стратегічними змінами для сучасних підприємств важко переоцінити, про що свідчать численні теоретичні та емпіричні дослідження закордонних та вітчизняних вчених. Проте, багатогранність та значущість заданої проблематики, унікальність умов господарювання кожного підприємства окремо та економічної системи загалом, підтверджують доцільність подальшого поглибленого дослідження управління стратегічними змінами та дозволяють остаточно констатувати, що тема дисертаційної роботи Приймак Н.С., спрямована на розробку теоретичних, методологічних, прикладних засад та практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на підприємствах є актуальною та становить значний інтерес як у концептуальному, так і у практичному аспектах.

Актуальність дослідження підтверджується тим, що дисертацію виконано згідно планів науково-дослідних робіт Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за такими темами: «Стратегічне управління змінами на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища» (номер державної реєстрації 0118U100488); «Антикризовий менеджмент як фактор забезпечення економічного розвитку регіону» (номер державної реєстрації 0118U100276); «Механізм та напрямки розвитку сучасного маркетингу в умовах нестабільності зовнішнього середовища» (номер державної реєстрації 0115U005051), в яких автором представлено результати дисертаційної роботи.

## **Ступінь обґрунтованості наукових положень висновків і рекомендацій дисертації, повнота викладення їх в опублікованих працях**

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації мають високий рівень обґрунтованості про що свідчить глибоке дослідження, аналіз та узагальнення значного обсягу наукових джерел (476 од.) з питань менеджменту, економіки підприємств, теорії змін, стратегічного управління, управління персоналом.

В роботі для обґрунтування наукових положень, висновків та рекомендацій використано загальнонаукові, теоретичні та спеціальні методи дослідження, зокрема: узагальнення та систематизації, групування та класифікації, наукової дедукції та індукції, графічні і табличні методи, матричні методи, розрахунково-аналітичні та порівняльні методи, методи компаративного й економіко-статистичного аналізу, ранжування, системного аналізу та когнітивного моделювання. 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.

Тему дисертації розглянуто всебічно та докладно, робота добре структурована, має логічну послідовність викладення матеріалу, що забезпечило реалізацію поставлених завдань та досягнення мети.

У першому розділі «Теоретичні аспекти управління стратегічними змінами на підприємствах» розглянуто сутність стратегічних змін, їх концептуальний базис та класифікацію (стор. 35-58), теоретичне підґрунтя та причини опору змінам на підприємствах (стор. 58-95), вивчено генезис, концепти та конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємствах (стор. 95-116), обґрунтовано двоконтурне управління стратегічними змінами на підприємствах та механізм його забезпечення (стор. 117-129).

У другому розділі «Методологічні основи управління стратегічними змінами на підприємствах» розроблено методологічну платформу дослідження управління стратегічними змінами на підприємствах (стор. 133-146), розвинуто теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх умов діяльності підприємств як підґрунтя стратегічних змін (стор. 147-155), обґрунтовано науково-методичні основи оцінювання потенціалу стратегічних змін (стор. 155-172) та дослідження можливостей стратегічних змін на підприємствах (стор. 172- 190).

У третьому розділі роботи «Діагностика стану управління стратегічними змінами на гірничо-збагачувальних підприємствах» виконане дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку гірничо - збагачувальних підприємств (стор. 194-219), впливу зовнішніх факторів на стратегічні зміни

даних підприємств (219-232), проведено комплексну оцінку потенціалу стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах (стор. 232-246) та ідентифіковано можливостей стратегічних змін на підприємствах за рівнями їх реалізації (стор. 247-266).

У четвертому розділі «Система забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах» виконане обґрунтування блокового алгоритму формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах (стор. 270-291), досліджено креацію опору змінам (стор. 292-324) та формування фідуціарної корпоративної культури на підприємствах (стор. 292-343).

У п'ятому розділі «Нова парадигма управління стратегічними змінами на підприємствах» визначено етапи реалізації стратегічних змін на підприємствах за детермінації їх драйверів (стор. 346-361), підходи до формування стратегії змін на підприємствах (стор. 362-388), побудовано когнітивну моделі поведінки підприємств з метою забезпечення стратегічних змін (стор. 389-399).

Висновки та пропозиції в роботі є логічним завершенням проведених досліджень, розкривають завдання щодо наукової новизни. Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження підтверджується їх апробацією на 12 науково-практичних конференціях різного рівня, публікацією 27 статей та 2 монографій ( в т.ч. 1 одноосібної).

Наведені вище положення дають підстави зробити позитивний висновок щодо достовірності аналізу, доцільності теоретичних обґрунтувань наукових положень висновків і рекомендацій які виноситься на захист.

### **Наукова новизна дисертаційної роботи**

Вивчення змісту дисертаційної роботи та автореферату, а також основних наукових праць здобувача дозволило визначити теоретико-методичні положення і прикладні висновки та рекомендації які характеризуються науковою новизною, сформульовані автором самостійно.

Серед основних наукових результатів, що були отримані дисертантом, слід відзначити наступні:

- обґрунтовано 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) (стор. 95-116 дисертації та стор. 11 автореферату);

- 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 (стор. 133-147 дисертації та стор. 14 автореферату);

– 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 і забезпечує за реалізації директивного, символічного, інтерактивного чи ситуативного підходів до роботи команди змін за умови дотримання встановлених вимог послідовність дій за етапами щодо досягнення цілей стратегічних змін. За таким підходом розроблено матрицю ідентифікації стратегії змін підприємства – генератора, активної чи пасивної стратегії імітатора або стратегії консерватора щодо реалізації стратегічних змін (стор. 362 - 389 дисертації та стор. 22-24 автореферату);

– удосконалено концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам, як єдності змістової компоненти та гуманістично-психологічних характеристик, серед особливостей якого, на відміну від існуючих, виділено триєдину роль людського фактору у процесах стратегічних змін: як носія, як причину та як споживача опору, а також альтернативність реакції на стратегічні зміни (опір, нейтралітет чи підтримка та сприяння) як передумови визначення фокусів управління стратегічними змінами (подолання, контроль чи мотивація та розвиток) в кожній із точок біфуркації відношення до змін (стор. 58-95 дисертації та стор. 10 автореферату);

– аргументовано механізм двоконтурного управління стратегічними змінами, до складу якого 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 (стор. 117 - 129 дисертації та стор. 12 автореферату);

– удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах, який включає комплекс дій щодо вибору вихідної інформації й алгоритму оцінювання. В запропонованому 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 й дієві. 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 (стор. 95-116 дисертації та стор. 14-15 автореферату);

– запропоновано алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві, побудований за блоковим принципом, що складається із сукупності послідовних дій щодо підготовки платформи, розробки процедур, реалізації, контролю провадження, закріплення результатів та визначення орієнтирів розвитку стратегічних змін з деталізацією окремих кроків за кожним блоком (стор. 270-291 дисертації та стор. 19 автореферату);

– реалізовано 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 (стор. 292-324 дисертації та стор. 20-21 автореферату);;

– уточнено 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 (35-58 дисертації та стор. 9-10 автореферату);

– розвинуто поняття «управління стратегічними змінами», яке базується на компаративному аналізі сучасних концептів управління стратегічними змінами на підприємстві і систематизації підходів до розуміння процесу управління стратегічними змінами та 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 (стор. 95-116 дисертації та стор. 10 автореферату);

– розвинуто теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів на підґрунті аналізу зовнішніх умов діяльності підприємств та можливостей провадження стратегічних змін, за якими ідентифікація зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємства проводиться за трьохрівневою системою шляхом поєднання макроекономічних, галузевих (регіональних) та локальних драйверів стратегічних змін. (стор. 147-155 дисертації та стор. 13 автореферату);

– аргументовано підходи до визначення рівня можливостей провадження й реалізації стратегічних змін на підприємстві, за якими на підставі виокремлених внутрішніх драйверів й відповідних їм коефіцієнтів діагностування потенціалу 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 (стор. 172-190 дисертації та стор. 17-18 автореферату);

– запропонована система заходів щодо формування фідуціарної корпоративної культури підприємства, спрямованої на зниження рівня опору змінам та попередження випадків його виникнення на індивідуальному, груповому та системному рівнях (стор. 324-343 дисертації та стор. 21 - 22 автореферату);

– отримала подальшого розвитку логіка реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві за детермінації драйверів змін, за якою 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 (стор. 346-361 дисертації та стор. 22 автореферату).

### **Теоретична та практична значущість наукових результатів**

Теоретична цінність дисертаційної роботи полягає в подальшій розбудові понятійного апарату теорії менеджменту та теорії змін, а саме понять «стратегічні зміни» (стор. 35-58) та «управління стратегічними змінами» (стор. 95-116); обґрунтуванні багатогранності опору змінам (стор. 58-95); дослідженні зовнішніх драйверів стратегічних змін за трьохрівневою системою їх ідентифікації (стор. 147-155); виокремленні фідуціарної та нефідуціарної корпоративної культури стосовно змін (стор. 292-324) та ін.

Теоретичне значення положень дисертації підтверджується їх використанням у навчальному процесі Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського у ході викладання дисциплін «Управління стратегічними змінами», «Стратегічне управління», «Адміністративний менеджмент» (довідка № 01.01 – 18/33 від 21.05.2019 р.).

Практична цінність отриманих у дисертаційному дослідженні теоретико-методологічних положень і науково-практичних рекомендацій полягає у можливості їх використання у якості засад концептуального, методологічного й практичного характеру управління стратегічними змінами на підприємствах.

Підтвердженням практичної значущості результатів є також те, що авторські розробки, які мають прикладний характер, знайшли своє застосування в діяльності окремих підприємств, що підтверджується відповідними довідками про впровадження, зокрема: у ПАТ «Південний ГЗК» (довідка № 319/11 від 11.12.2018 р.); у ТзОВ «Метінвест – Криворізький ремонтно-механічний завод» (довідка № 777 від 10.06.2019 р.);

на шахті «Октябрська» ПАТ «Кривбасзалізрудком» (довідка № 321 від 16.08.2019 р.).

**Відповідність дисертації та автореферату встановленим вимогам,  
повнота викладених наукових положень, висновків і рекомендацій  
дисертації в опублікованих працях**

Вивчення матеріалів дисертаційної роботи та автореферату дозволило встановити відповідність змісту автореферату основним положенням дисертаційної роботи. Автореферат оформлений відповідно до вимог МОН України, в стислій формі передає основні положення дисертації і не містить інформації, яка не була розглянута в дисертації.

Всі положення наукової новизни опубліковані у достатній кількості. Характер видань і зміст опублікованих наукових праць відповідають вимогам ДАК МОН України, рекомендованим для повноти висвітлення отриманих результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

За темою дисертації опубліковано 41 наукову працю, в т.ч.: 2 монографії, 6 статей у наукових фахових виданнях України, 21 стаття у фахових виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз, 12 праць апробаційного характеру. Результати дисертаційного дослідження доповідалися і були схвалені на 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.).

Загальний обсяг публікацій за темою дисертації - 39,17 др. арк., із них: особисто автору належить 38,74 др. арк.

## Дискусійні положення та зауваження

Високо оцінюючи результати дисертаційного дослідження та відзначаючи його цілісність і логічність викладення, а також достатній рівень обґрунтованості теоретичних, методологічних та прикладних положень дисертації, доцільно звернути увагу на низку зауважень, деякі дискусійні положення дисертаційної роботи та певні недоліки в ній, а саме:

1. У пункті 1.1 дисертації автором удосконалено класифікацію стратегічних змін із виділенням ознаки класифікації «за видом платформи стратегічних змін», відповідно до якої виокремлено: стратегічні зміни організаційного дизайну, ринкові та галузеві стратегічні зміни (стор. 57), проте, у подальшому, у роботі дані типи стратегічних змін не розглядаються ні у теоретичній ні у практичній площині дослідження. Бажано було б розкрити сутність цих змін, враховуючи що вони автором виділені в окрему групу.

2. У пункті 1.2 на стор. 61-62 запропоновано три типи реакції на стратегічні зміни з боку людського фактору виробництва: опір змінам, нейтралітет по відношенню до змін, підтримка та сприяння змінам. Проте, дещо спірною є теза, що у випадку нейтралітету доцільно застосовувати контролюючі заходи із елементами інформування. Бажано було б надати обґрунтування щодо даного висновку.

3. У пункті 2.4 дисертації представлено рівні можливостей стратегічних змін підприємства (стор. 177-178) у складі порогових, середніх та унікальних можливостей. Потребує пояснення виокремлення середнього рівня можливостей стратегічних змін та визначення за його допомогою конкурентного статусу підприємства в царині реалізації можливостей стратегічних змін на ринку.

4. Робота б значно виграла якби у пункті 3.2 вплив зовнішніх факторів на стратегічні зміни (стор. 219-232) автор продемонстрував, для порівняння, на прикладі іншої галузі господарювання. Це значно підвищило б практичну значущість дисертаційного дослідження.

5. Слушною, і такою, що заслуговує на увагу є пропозиція автора щодо введення до алгоритму формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах блоку «закріплення результатів та орієнтирів розвитку стратегічних змін» (стор. 280-291). Проте, його характеристика носить декларативний характер та потребує більш детального опису.

6. У пункті 4.2 автор визначає систему принципів, на яких ґрунтується оцінка опору стратегічним змінам (стор. 298-300). Робота значно б виграла за умови наведення обґрунтованих висновків про доцільність використання саме цих, а не інших принципів.

7. У пункті 4.3 запропоновано внутрішні спонукальні умови які вказують на об'єктивну необхідність цілеспрямованого формування фідусіарної корпоративної культури підприємства (стор. 326-328), де



виокремлено такий стан як «розмитість» корпоративної культури щодо ставлення до змін. Потребує роз'яснення механізм його діагностування та зміст управлінських дій у випадку його виникнення.

Проте, вказані дискусійні положення та зауваження не носять принципового характеру, мають переважно уточнюючий характер і не знижують наукової цінності та практичної значущості дисертаційної роботи, не впливають на її загальну позитивну оцінку.

### Загальний висновок

Дисертаційна робота Приймак Наталії Сергіївни на тему «Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика» є цілісною, завершеною, самостійно виконаною, кваліфікованою науковою працею, яка містить достатньою мірою обґрунтовані науково-практичні результати, що роблять суттєвий внесок у розвиток економічної науки. На основі проведеного автором наукового дослідження виконано розробку теоретичних, методологічних, прикладних засад та практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на підприємствах.

Зміст дисертації відповідає визначеній меті та поставленим завданням, які повністю вирішені у процесі дослідження. Основні положення роботи, які виносяться на захист, мають елементи наукової новизни, рівень яких («вперше», «удосконалено» та «набули подальшого розвитку») визначено коректно.

Напрямок дисертаційної роботи відповідає профілю спеціалізованої вченої ради та паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота на тему «Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика», за змістом і оформленням відповідає вимогам п.п. 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №567 від 24.07.2013 р. (зі змінами і доповненнями) Міністерства освіти і науки України, а її автор Приймак Наталія Сергіївна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент,  
завідувач кафедри менеджменту  
Вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки  
і торгівлі»,  
доктор економічних наук, професор



*[Handwritten signature]*

Л.М. Шимановська-Діанич

Особистий підпис *[Handwritten signature]*

ЗАВІРЯЮ

Начальник відділу кадрів ПУЕТ

*[Handwritten signature]*