

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

**доктора економічних наук, доцента Толпежнікова Романа Олексійовича
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)**

1. Актуальність теми, мета та задачі дисертаційної роботи

Функціонування сучасних підприємств здійснюється в умовах значної трансформації економічних систем яка супроводжується посиленням процесів глобалізації, переоцінкою в результаті науково-технічного прогресу цінності ресурсів, багатозадачністю та поліваріантністю напрямків економічного розвитку. Ускладнюються всі зазначені процеси економічною кризою яка набула загальносвітових масштабів. В таких умовах управління підприємствами нерозривно пов'язане із реалізацією стратегічних змін які дозволяють забезпечувати досягнення потенціалу підприємства в оптимальні строки та із розумним обсягом витрачання ресурсів підприємства.

Стратегічні зміни сьогодні стають об'єктивною реальністю менеджменту, процесами, які відбуваються безперервно та потребують напрацювання ефективних прийомів та інструментів управлінського впливу. Попри наявність значного кола наукових праць, присвячених тематиці управління змінами, складність даної економічної категорії, її полівекторність та динамічний характер прояву вимагає розширення як теоретичної бази управління, так і методологічної та практичної площини реалізації. Зазначене доводить актуальність та важливість теми дисертаційного дослідження Приймак Наталії Сергіївни «Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика», визначає її мету та обумовлює постановку завдань.

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

Для досягнення поставленої мети в роботі сформовано та вирішено наступні завдання: уточнено сутнісне наповнення поняття «стратегічні зміни» та розширено їх класифікацію (пп. 1.1, с. 35-58); удосконалено концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам, виділено роль

людського фактору та місце корпоративної культури в управлінні стратегічними змінами на підприємствах (пп. 1.2, с 58-95); запропоновано конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємствах та уточнено поняття щодо її сутнісного змісту (пп. 1.3, с 9-117); удосконалено механізм двоконтурного управління стратегічними змінами на підприємствах; (пп 1.4, с 117-130); сформовано методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах (пп. 2.1, с 133-147); розвинуто теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів управління стратегічними змінами на підприємствах (пп. 2.2, с 147-155); удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах для вибору їх внутрішніх драйверів (пп. 2.3 та 2.4, с 155-190); визначено рівень можливостей провадження стратегічних змін та проведено позиціонування гірничо-збагачувальних підприємств за розрахованим коефіцієнтом можливостей (пп. 3.3 та 3.4, с 232-266); обґрунтовано блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах (пп. 4.1, с 270-292); реалізовано методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві відповідно до фідуціарної / нефідуціарної корпоративної культури (пп. 4.2, с 292-324); виконано розробку системи заходів щодо формування фідуціарної корпоративної культури для подолання опору стратегічним змінам на підприємствах (пп. 4.3, с 324-343); розвинуто логіку реалізації управління стратегічними змінами на підприємствах за детермінації драйверів змін (пп. 5.1, с 346-362); обґрунтовано концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах (пп. 5.2, с 362-389).

Чітка постановка мети та формулювання завдань дослідження забезпечують логічну структуру представленої дисертаційної роботи.

2. Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота Приймак Наталії Сергіївни виконана відповідно до планів 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» (№ ДР 0118U100488); «Антикризовий менеджмент як фактор забезпечення економічного розвитку регіону» (№ ДР 0118U100276) і «Механізм та напрямки розвитку сучасного маркетингу в умовах нестабільності зовнішнього середовища» (№ ДР 0115U005051).

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації Приймак Н.С. мають достатньо високий рівень обґрунтованості, містять положення наукової новизни.

Автор чітко сформував структуру дисертаційної роботи, що дозволило провести поглиблене дослідження теоретичних аспектів управління стратегічними змінами на підприємствах (розділ 1, с. 35-132), визначити методологічні основи управління стратегічними змінами (розділ 2, с. 133-193), провести діагностику стану управління стратегічними змінами на гірничо-збагачувальних підприємствах (розділ 3, с. 194-269), розробити систему забезпечення управління стратегічними змінами (розділ 4, с. 270-345) та запропонувати нову парадигму управління стратегічними змінами на підприємствах (розділ 5, с. 346-403).

Наукова обґрунтованість та об'єктивність положень, що виносяться на захист дисертації не викликає сумніву. Наукові положення, рекомендації та висновки, сформульовані у дослідженні, є достатньо аргументованими, містять глибокі наукові напрацювання щодо обґрунтування практично значимих управлінських рішень в сфері стратегічних змін. Сформовані методологічні та практичні висновки стали результатом наукового пошуку відповідно до поставленої мети і завдань дослідження.

Поставлена у дисертаційному дослідженні мета - розробка теоретичних, методологічних, прикладних засад та практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на підприємствах досягнута, а завдання як на теоретико-методологічному, так і на практичному рівнях розв'язані. Зміст дисертаційної роботи має методичну і концептуальну цілісність, логічність і обґрунтованість наукового викладу.

У процесі підготовки дисертації автором використано широкий спектр загальнонаукових та специфічних методів досліджень, серед яких: узагальнення та систематизації – для визначення змістовного наповнення понять «стратегічні зміни», «управління стратегічними змінами», «креація опору змінам» та «стратегія змін»; групування та класифікації – для проведення 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.

У процесі підготовки дисертаційної роботи автором критично опрацьовано значний масив наукових та інформаційно-аналітичних праць (476 літературних джерела). Теоретичною основою дослідження стали довідкові та наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління стратегічними змінами. Аналітичні дослідження базуються на вивченні нормативно-правових актів України, статистичній інформації Державної служби статистики України, аналітичних та статистичних даних вітчизняних і міжнародних організацій, рекомендаціях вітчизняних та міжнародних експертів, рейтингових агенцій, аналітичних публікаціях та матеріалах офіційних веб-сайтів гірничо-збагачувальних підприємств.

Комплексне опрацювання літературних джерел, сформульовані власні узагальнення і висновки підтверджують достовірність, свідчать про наукову новизну дослідження, що має непересічне практичне значення та адаптоване до використання на підприємствах.

4. Наукова новизна одержаних результатів

У дисертаційній роботі викладено сукупність теоретико-методологічних положень, висновків і рекомендацій, які мають наукову новизну і свідчать про особистий внесок автора у розвиток теорії та практики управління стратегічними змінами на підприємствах.

Детальне ознайомлення із змістом дисертації, авторефератом та опублікованими науковими працями Приймак Н.С. дає підстави стверджувати, що основні положення, висновки і рекомендації, які сформульовані у дисертації, мають достатній рівень обґрунтованості, сформульовані самостійно та повністю відображають особисті авторські здобутки.

До найбільш важливих результатів дисертаційної роботи можна віднести наступні положення.

Автором дисертації запропоновано тлумачення поняття «стратегічні зміни» (п. 1.1., с. 35-58), 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. Такий підхід 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.

В роботі удосконалено концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам (п. 1.2, с. 58-95), як єдності змістової компоненти та гуманістично-психологічних характеристик, серед особливостей якого, на відміну від існуючих, виділено триєдину роль людського фактору у процесах стратегічних змін: як носія, як причину та як споживача опору, а також альтернативність реакції на стратегічні зміни (опір, нейтралітет чи підтримка та сприяння) як передумови визначення фокусів управління стратегічними змінами (подолання, контроль чи мотивація та розвиток) в кожній із точок біфуркації відношення до змін. За таким підходом визначається синергічний зв'язок між стратегічними змінами та опором їм, що проявляється залежно від рівня корпоративної культури на підприємстві та лояльності кадрового потенціалу до стратегічних змін.

Дисертантом забезпечено подальший розвиток поняття «управління стратегічними змінами» (п. 1.3, с. 95-110), яке 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.

Автором вперше запропоновано конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємствах (п. 1.3, с. 111-116), що являє собою сукупність елементів та їх взаємозв'язку, серед яких виділено: суб'єкти управління стратегічними змінами, об'єкти і предмет. Їх взаємозв'язки здійснюються через принципи управління стратегічними змінами. Така конфігурація управління дозволяє виокремлювати передумови провадження стратегічних змін та забезпечувати швидкість реакцій системи менеджменту на драйвери змін.

Заслуговує уваги розроблений в роботі удосконалений механізм двоконтурного управління стратегічними змінами (п. 1.4, с. 117-129), 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.

Дисертантом сформовано методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах (п. 2.1, с. 133-146), 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 багатоконпонентному наповненні як бази для реалізації стратегії підприємства.

В роботі отримали подальший розвиток теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів (п. 2.2, с. 147-155) 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. Це дозволяє сформувати пул інформації для обґрунтування зовнішніх обмежень, можливостей реалізації стратегічних змін та вибору типу стратегічної поведінки підприємства в ході провадження змін відповідно до превалювання визначених зовнішніх драйверів.

У процесі дослідження удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах (п 2.3, с. 155-172). 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 вагомністю яких сформовано межі достатнього, недостатнього рівнів та такого, що потребує активних дій щодо набуття потенціалу, достатнього для проведення стратегічних змін.

Заслугове на увагу підхід до визначення рівня можливостей провадження й реалізації стратегічних змін на підприємстві (п. 3.3 с. 232-246; п. 3.4, с. 247-266), за яким, на відміну від існуючих, на підставі виокремлених внутрішніх драйверів й відповідних їм коефіцієнтів діагностування потенціалу, розрахованих за показниками за п'ятирічний період, та теоретичної межі належності до встановлених рівнів можливостей стратегічних змін визначається загальний коефіцієнт діагностування потенціалу. За його значенням встановлюється унікальний, середній та пороговий рівні можливостей провадження стратегічних змін на підприємстві та за візуальною інвентарною картою проводиться групування досліджуваних гірничо-збагачувальних підприємств за трьома позиціями: лідери, аутсайтери та конкурентні підприємства. Це дозволяє за «коридором» можливостей стратегічних змін розробити для підприємств кожної групи заходи щодо досягнення достатнього для провадження стратегічних змін рівня потенціалу

та сформувати підґрунтя для розробки стратегій змін в умовах цільового ринку.

В роботі запропоновано алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві (п. 4.1, с. 270-291), побудований за блоковим принципом, що складається із сукупності послідовних дій щодо підготовки платформи, розробки процедур, реалізації, контролю провадження, закріплення результатів та визначення орієнтирів розвитку стратегічних змін з деталізацією окремих кроків за кожним блоком. Для прийняття концептуального рішення стосовно стратегічних змін розроблено квадранти вибору їх напрямів залежно від превалювання типу драйверів змін та стратегічної ситуації на підприємстві.

Дисертантом удосконалено методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві (п. 4.2, с. 292-324) 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.

За результатами дослідження в роботі запропонована система заходів щодо формування фідучіарної корпоративної культури підприємства (п. 4.3, с. 324-343), спрямованої на зниження рівня опору змінам та попередження випадків його виникнення на індивідуальному, груповому та системному рівнях. На відміну від існуючих підходів, виходячи з постулату включення корпоративної культури як дисипативної структури підприємства, до заходів додано такі: залучення внутрішніх спонукальних умов для формування фідучіарної корпоративної культури; урахування впливу чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів; виділення трьох рівнів управлінських дій (діагностичного, дієвого рівнів та закріплення) для встановлення стану бажаної рівноваги. Впровадження такої системи заходів дозволяє сформувати ключову компетенцію подолання опору стратегічних змінам на всіх рівнях його виникнення.

В роботі розвинено логіку реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві за детермінації драйверів змін (п. 5.1, с. 346-361), 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.

Заслуговує уваги авторське обґрунтування концептуального базису формування та реалізації стратегії змін на підприємствах (п. 5.2, с. 362-388), 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 синергічного 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.

У цілому за ступенем наукової новизни результати дослідження відповідають рівню дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

5. Теоретична та практична значущість наукових положень, висновків і рекомендацій

Сформовані та обґрунтовані у дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації мають теоретичну та практичну цінність і становлять вагомий внесок у розвиток теорії управління стратегічними змінами.

Практичне значення отриманих результатів дисертації полягає в тому, що запропоновані теоретико-методологічні положення, практичні рекомендації та висновки можуть бути використані системою стратегічного менеджменту для управління стратегічними змінами на підприємствах.

Практичне значення дисертаційного дослідження підтверджується можливостями застосування теоретичних положень, які представлені у якості практичних рекомендацій у діяльності промислових підприємств: 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.).

Також 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.).

6. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій дисертації в опублікованих працях та авторефераті

Основні ідеї, методологічні положення і результати дисертації опубліковано у 41 науковій праці із них: 2 монографії, 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. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 39,17 др. арк., з них особисто автору належать 38,74 др. арк. Характер видань і зміст наукових праць відповідають вимогам фахових видань. Вивчення змісту дисертаційної роботи, автореферату та публікацій здобувача дає підстави для висновку, що результати дослідження повністю відображені у друкованих працях.

Дисертаційна робота і автореферат виконані у відповідності з вимогами до наукових досліджень зазначеного напрямку і рівня. Автореферат у повній

мірі відображає зміст дисертації, а викладені в ньому положення і висновки належним чином обґрунтовані та розкриті у дисертації.

7. Зауваження та дискусійні положення дисертаційної роботи

Відаючи належне науковим здобуткам автора, представленим у дисертаційній роботі, слід, однак, відзначити наявність дискусійних моментів, що викликають певні зауваження:

1. У роботі значна частина теоретичного дослідження присвячена вивченню розвитку теорії змін та управління стратегічними змінами у вітчизняній та закордонній практиці (с. 95-108), але доцільно було б розглянути еволюцію підходів до управління стратегічними змінами у економічному просторі України (с. 98) у порівнянні із пануючими у певний період часу тенденціям у закордонній практиці менеджменту, що дозволило б визначити рівень автентичності даного процесу та встановити його статус відповідно до світового рівня розвитку даних процесів.

2. У рамках дослідження двоконтурної схеми системи управління стратегічними змінами суб'єкта господарювання (с.120-126) потребує уточнення авторського бачення щодо формування можливості стратегічних змін та потенціалу стратегічних змін, оскільки потенціал змін можливо розглядати як рівень досягнення (здатності) можливостей системи управління змінами. Таким чином дані категорії виступають у дуалістичній єдності. У той же час в умовах проактивного менеджменту можливості змін можуть відбуватись не тільки у рамках зовнішнього контуру, а передусім у внутрішньому, оскільки позиція змін за реактивним типом має економічну доцільність лише у тому випадку коли на ринку є потужні гравці, які трансформують умови функціонування останнього.

3. При дослідженні потенціалу стратегічних змін підприємства (с. 162-164) автором виокремлюються такі локальні складові потенціалу: трудовий (кадровий) локальний потенціал стратегічних змін, локальний потенціал стратегічних змін основних засобів, оборотний локальний потенціал стратегічних змін, локальний потенціал стратегічних змін нематеріальних активів підприємства, фінансово-інвестиційний локальний потенціал змін. Бажано було б подати авторське обґрунтування зазначеного переліку локальних складових потенціалу стратегічних змін.

4. Робота б виграла, якби автор виконав прогнозування рівня реалізації сформованого потенціалу стратегічних змін фокусної групи підприємств (с. 233-239) та використав його результати для формування стратегії змін.

5. Алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві, побудований за блоковим принципом (с. 280), містить блок контролю стратегічних змін на та передбачає моніторинг досягнення цілей змін та їх відповідності загальним стратегічним цілям. Проте, критерії за допомогою яких буде виконано моніторинг автором не наведені та потребують уточнення.

6. У процесі удосконалення методичного підходу до встановлення типів креації опору змінам автором запропоновано використання матриці опору змінам (с. 323-324) за допомогою якої проведено ідентифікацію опору змінам на гірничо-збагачувальних підприємствах відповідно до сили опору (низький, прийнятний, виражений, значний) та його рівня (індивідуальний, груповий, системний). Віддаючи належне проведеному дослідженню, автором не достатньо висвітлено причини виникнення такого опору змінам та можливості їх усунення.

7. Характеризуючи риси антисипативності стратегії змін на підприємстві (с. 367-371) автор наголошує на необхідності створення команди стратегічних змін, яка буде, з-поміж іншого, займатися реалізацією функцій антисипативності. Проте, попередньо в роботі наголошувалося, що команда змін може носити характер тимчасової проектної структури. Потребує уточнення щодо можливості забезпечення антисипативності у даному випадку.

8. Розкриття логіки реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві (с. 346-361) передбачає, що процес реалізації змін набуває формату декомпозиції (розукрупнення) стратегічних змін на ряд завдань змін складових стратегічного набору підприємства. Потребує роз'яснення процес такої декомпозиції та його організаційне забезпечення.

Однак, наведені зауваження не є принциповими, стосуються подальших наукових розробок здобувача, мають переважно дискусійний характер та не впливають на загальну позитивну оцінку роботи, її високий науковий рівень, новизну і достовірність результатів дослідження.

Загальний висновок

Представлена дисертаційна робота Приймак Наталії Сергіївни на тему «Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика» є

завершеним ґрунтовним науковим дослідженням, де викладено авторський підхід до вирішення важливої науково-прикладної проблеми, яка полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на підприємствах.

Дисертаційну роботу виконано на належному науково-теоретичному рівні. Отримані результати є обґрунтованими та впровадженими у практичну діяльність. Основні положення, що винесені споживачем на захист, повною мірою оприлюднені. Автореферат відображає зміст дисертації та відповідає їй.

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,
декан економіко-правового факультету
Маріупольського державного університету
Міністерства освіти і науки України,
доктор економічних наук, доцент

 Р.О. Толпежніков

Гірка Толпежнікова Р.О.
засвідчую

Окремий секретар



М.М. Трочкова