

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

ВЛАСЕНКО Тетяна Анатоліївна

УДК 330.341.1 (043.3)

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій Олександрович,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка,
завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу
та менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ЛЕПЕЙКО Тетяна Іванівна
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,
завідувач кафедри менеджменту та бізнесу;

доктор економічних наук, професор
ВДОВЕНКО Наталія Михайлівна,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України,
завідувач кафедри глобальної економіки;

доктор економічних наук, професор
ДАНЬКО Юрій Іванович,
Сумський національний аграрний університет,
проректор з наукової роботи.

Захист відбудеться «20» грудня 2019 року об 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02. в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «19» листопада 2019 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

С. В. Руденко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Отримання Україною статусу розвиненої держави із значною питомою вагою наукоємної продукції в загальній структурі виробництва, розвинутим інформаційним суспільством і високим рівнем якості життя можливе лише шляхом розвитку та укріплення позицій національних виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках. Першочергово це вимагає поліпшення рівня конкурентоспроможності продукції, що загальновідомо залежить від її якості та позиції на ринку. Враховуючи ситуацію, яка склалася, практично всім національним виробникам продукції машинобудування варто реалізувати комплекс заходів, для значного поліпшення конкурентоспроможності власної продукції, які і становлять зміст стратегічних змін на підприємстві. Сільськогосподарське машинобудування, враховуючи поточні тренди зовнішньоекономічної активності та внутрішні потреби в забезпеченні продовольчої безпеки відіграє ключову роль для аграрного сектору, виробляючи продукцію, яка обумовлює продуктивність, а відповідно – і загальну ефективність діяльності суб'єктів агробізнесу. Ситуація ускладнюється умовами відкритої економіки, внаслідок яких вітчизняний ринок повністю опинився під експансією імпортової продукції, яка, незважаючи на порівняно високу ціну, саме завдяки належному рівню якості продукції міцно зайняла конкурентні позиції. Враховуючи унікальні земельні ресурси, природно-кліматичний потенціал, історично сформовану розвинуту культуру вирощування сільськогосподарської продукції та попит на зовнішньому ринку за умови підвищення інтенсифікації (особливо рослинництва) потреба у сучасній сільськогосподарській техніці зростатиме, що вимагає від вітчизняних виробників реалізації радикальних заходів в напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції, що в сукупності розглядаються як стратегічні зміни, ефективне управління якими повинна забезпечувати довготривале успішне функціонування з врахуванням вирішального впливу зовнішнього середовища. Все вищезазначене обумовлює та підтверджує актуальність дослідження.

В закордонній методології дослідженням організаційних змін та особливостями реалізації стратегічних змін займаються на протязі останніх 50-ти років, натомість на вітчизняному науковому просторі ці дослідження розпочалися лише з 90-х років. Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці як: Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флойд та інші. Серед українських варто виокремити таких науковців: Д. Воронков, Н. Вдовенко, О. Гайдей, О. Гарафонова, Л. Гордієнко, О. Гронь, А. Грязнова, Т. Кужда, М. Кучер, О. Красноруцький, Т. Лепейко, І. Ліганенко, І. Отенко, Ю. Погорелов І. Сокирник, В. Шапіро. Методологічним базисом роботи виступили ключові положення концепцій управління змінами М. Вайсборда, Л. Грейнера і К. Левіна, Р. Нельсона та С. Уінтера, І. Адізеса, Т. Пітерса та Р. Уотермена, В. Крюгера, В. Хоуп-Хеллі й Дж. Балоган, Р. Дафта, В. Бурке та Дж. Літвіна, Ф. Гуїяра та Дж. Келлі, Д. Салво й Д. Холанда, Дж. Д. Дака,

В. Бріджа, О. М. Біра та Н. Норія, Р. Айзенштада, Р. Бекхарда і Р. Харіса А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана. Розробка положень наукової новизни базувалася на теоріях життєвого циклу, найбільш відомими серед яких є роботи І. Адізеса, Л. Грейнера, Д. Ліппіт і В. Шмідта, Д. Міллера і П. Фрізена, Д. Каца і Р. Кана, Е. Фламхольца, Дж. Кімберлі, А. Штангрета й О. Копилюка, Л. Лігоненка.

Незважаючи на велику кількість науково-прикладних напрацювань в означеному напрямі дослідження, питання розробки концепції управління стратегічними змінами підприємств залишається недостатньо проробленими, що і обумовило вибір теми наукового пошуку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у межах комплексної науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка згідно тем «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.) та «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» (номер державної реєстрації 0119U001387, 2019-2021 рр.), де автором надано напрями розвитку галузі сільськогосподарського машинобудування України, визначено пріоритетні напрями реалізації стратегічних змін вітчизняними виробниками для підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств; плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця «Розроблення методології соціально-економічного розвитку регіону на підґрунті формування системного базису синтезованого капіталу та інформаційної інфраструктури» (номер державної реєстрації 0115U002376, 2015-2017 рр.), де автором запропоновано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці теоретичних засад, методологічного та методичного забезпечення, рекомендацій щодо практичного впровадження концепції управління стратегічними змінами на підприємстві.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких завдань:

- уточнити поняття «стратегічні зміни» в діяльності підприємств;
- розробити структуру реалізації стратегічних змін у предметній сфері;
- розробити концепцію управління стратегічними змінами підприємства;
- розробити методологічний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища;
- розробити методичний підхід до оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на функціонування підприємства за складовими;
- уточнити зміст поняття «стратегічний потенціал підприємства»;
- запропонувати структуру стратегічного потенціалу та здійснити його оцінювання для досліджуваних підприємств;

- обґрунтувати механізм управління стратегічними змінами на підприємстві;
- розробити модель визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін;
- запропонувати методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін;
- обґрунтувати методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам;
- розробити організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами;
- запропонувати теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін.
- удосконалити шляхи формування портфеля проектів в реалізації стратегічних змін підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами на підприємстві.

Предмет дослідження складають сукупність теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад формування та імплементації механізмів, систем та інструментів управління стратегічними змінами на підприємстві.

Методи дослідження. Поставлені мета і завдання дослідження досягаються використанням системи загальнонаукових та спеціальних методів: *морфологічного аналізу* – для обґрунтування змісту поняття «стратегічні зміни»; *діалектичного методу* – для обґрунтування та узагальнення підходів та концепцій управління стратегічними змінами; *кластерного аналізу* – для групування підприємств за рівнем складових стратегічного потенціалу підприємств і рівнем ефективності стратегічних змін; *таксономічного аналізу* – для обґрунтування структури портфелю проектів реалізації стратегічних змін; *теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу* – для уточнення напрямів оцінки готовності підприємства до змін, виявлення причин опору персоналу змінам, обґрунтування методів та інструментів подолання опору змінам; *експертного оцінювання* – для оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу, визначення типу організаційної культури та технологічного забезпечення процесу стратегічних змін; *регресійного аналізу* – для виявлення впливу синтезованого капіталу на рівень ефективності стратегічних змін; *застосування кваліметричного методу* – для визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін; *методу доцільності витрат* – для визначення фінансової спроможності проведення стратегічних змін; *функціонального моделювання процесів з використанням BPwin* – для розроблення процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін; *методу формалізації* – для обґрунтування елементів запропонованого механізму управління стратегічними змінами.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з управління організаційними змінами, чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та органів статистики Харківської області, інформаційно-аналітичні матеріали щодо діяльності досліджених підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в отриманні нового розв'язання складної наукової проблеми формування та імплементації концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

вперше:

- ідентифікована концепція управління стратегічними змінами на підприємстві, яка об'єднує ряд положень оцінювання впливу зовнішнього середовища, врахування структури та динаміки стратегічного потенціалу підприємства, аналізу життєвого циклу галузі, розробки методологічного базису управління стратегічними змінами, перегляду компонентів предметної області відповідно до управлінських практик метафор організації, розробки методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтування методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін, розгляду впливу нематеріальних активів у формі синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, розробки та організаційного забезпечення впровадження механізму управління стратегічними змінами;

- визначено методологічне підґрунтя управління стратегічними змінами, що передбачає визначення рівня готовності підприємства до змін за кожним напрямом (фінансова спроможність проведення стратегічних змін; готовність персоналу до стратегічних змін; існуючий тип організаційної культури; технологічне забезпечення процесу стратегічних змін) з розрахунком кількісної узагальнюючої оцінки з використанням методу нечітких множин та з подальшою побудовою на цій основі моделі визначення ступеню готовності підприємства до здійснення стратегічних змін;

- обґрунтовано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, який з використанням сукупності методів аналізу (таксономічного, кластерного та регресійного) дозволяє виявити приховані закономірності управління стратегічними змінами на підприємстві, що дає можливість на етапі формування стратегії підприємства визначити найвпливовіші фактори та виявити резерви підвищення ефективності стратегічних змін;

удосконалено:

- методологічний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств сільськогосподарського машинобудування, який передбачає оцінку зовнішнього середовища непрямого впливу за сукупністю критеріїв (динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності та сили впливу, а також взаємодії та активності) та прямого впливу, який об'єднує аналіз галузі сільськогосподарського машинобудування, ключові тенденції розвитку аграрного сектору та оцінювання взаємодії із зацікавленими сторонами, що в сукупності дозволяє виявити ключові «тригери» зовнішнього середовища як джерела стратегічних змін підприємства;

- методичне забезпечення оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу, які включає цілісне оцінювання зовнішнього середовища та за його

окремими чинниками, об'єднаними в такі групи: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-демографічні, інституційно-правові та міжнародні, за множиною критеріїв, проранжованих відповідно їх вагомості, що дозволяє визначити найважливіші «тригери» для обґрунтування напрямів стратегічних змін;

- механізм управління стратегічними змінами підприємства, відмінність якого полягає у відображенні перетворення входу на вихід при реалізації стратегічних змін шляхом процесного представлення обґрунтування управлінських рішень впровадження змін у відповідні сфери предметної галузі за результатами аналізу впливу зовнішнього середовища з урахуванням рівня стратегічного потенціалу, що передбачає вибір відповідних методів, реалізація яких обґрунтовується у формі управління портфелем проектів розвитку діяльності підприємства;

- методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на формуванні кваліметричної моделі розвитку компетентності персоналу, що передбачає визначення якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій персоналу експертним шляхом, що сприятиме істотним змінам в організації діяльності персоналу, які шляхом попередньо проведених роз'яснювальних заходів нівелюватимуть можливий опір;

- методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, що, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні причин можливого опору змінам за допомогою причинно-наслідкової діаграми Ішикава та побудові ієрархічної структури для вибору інструментів з урахуванням співвідношення вигід та втрат підприємства з використанням методу аналізу ієрархій, що дозволить не тільки швидко реагувати на несприятливу поведінку персоналу, але й ефективно управляти стратегічними змінами і мінімізувати ризики неуспішного їх впровадження;

- формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін, що передбачає розгляд можливих їх комбінацій за сукупністю параметрів (обсяг інвестицій, необхідна потреба в ресурсах, очікувана прибутковість, рівень ризику та досягнення стратегічних цілей підприємства) та порівняння на основі таксономічного аналізу, що дозволяє забезпечити найвищий рівень ефективності реалізації стратегічних змін.

дістали подальшого розвитку:

- ідентифікація структури реалізації стратегічних змін у предметній сфері за метафорами організації, яка передбачає вибір характеру імплементації стратегічних змін на основі взаємодії метафор та їх узгодження із суміжними, враховуючи взаємообумовленість, що виступає основою розробки портфелю проектів стратегічних змін;

- розуміння поняття «стратегічні зміни», яке, на відміну від існуючих, передбачає реконфігурацію основних підсистем функціонування підприємства та процесів, направленої як на функціонування підприємства, так і на створення потенціалу зростання, із відповідним ресурсним забезпеченням, де головною

метою виступає забезпечення ефективності діяльності підприємства як реакції на вимоги зовнішнього середовища та як відповідь на його ризики;

- аналіз та оцінювання середовища прямого впливу на функціонування підприємств, яке включає конкурентний аналіз, аналіз динаміки та структури галузі сільськогосподарського машинобудування й аграрного виробництва, а також оцінку впливу зацікавлених сторін для підприємства, що виступає головним джерелом визначення конкурентних переваг, в забезпечення яких реалізується стратегічні зміни за умови підтримки з боку зацікавлених сторін;

- наукове тлумачення стратегічного потенціалу підприємства, яке відрізняється його баченням як об'єднанням внутрішніх можливостей, які стосуються резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей та здібностей персоналу щодо спроможності підприємства залишатися конкурентоспроможним в довготривалій перспективі, що і обумовлює потребу у створенні конкурентних переваг на його основі;

- організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами, що на відміну від існуючого, ґрунтується на побудові процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою функціонального моделювання, застосування якої визначає чітку послідовність етапів моніторингу, створює підґрунтя зворотного зв'язку та чітке розуміння зон відповідальності в реалізації стратегічних змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо впровадження положень концепції управління стратегічними змінами на підприємстві.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані при розробці заходів з впровадження концепції управління стратегічними змінами м. Харкова. На ПАТ «Харківський тракторний завод» апробовано методи реалізації стратегічних змін на підприємствах в залежності від рівня стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища (довідка про впровадження № 05-16 від 17.04.2019 р.). На ПрАТ «Харківський коксовий завод» використано пропозиції визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін (довідка про впровадження № 289 від 20.02.2019 р.). В діяльності Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України використовуються розробки щодо виявлення причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві та обґрунтовані на їх основі методи його недопущення й подолання (довідка про впровадження № 142 від 19.03.2019 р.). Рекомендації щодо визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін прийняті до впровадження та використовуються Департаментом агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 06-08-07-543 від 14.06.2019 р.).

Також теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-551 від 03.04.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною

науковою працею та містить отримані автором нові результати в економічній науці, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання розробки концепції управління стратегічними змінами на підприємстві, апробоване на підприємствах сільськогосподарського машинобудування України і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Апробація результатів дисертації. Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на вітчизняних та зарубіжних науково-практичних конференціях, форумах, семінарах, а саме: «Юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 85-летию Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины Гомель» (Гомель, 2015 р.), «Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство» (Лісабон, 2016 р.), «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 2018 р.), «Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів» (Харків, 2018 р.), «Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту)» (Харків, 2018 р.), «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (Полтава, 2019 р.), «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 2019 р.), «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2019 р.), «Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК» (Минск, 2019 р.), «Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи» (Київ, 2019 р.), Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія та практика» (Полтава, 2019 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 44 наукові праці (31 одноосібна) загальним обсягом 35 друк. арк., в тому числі: 1 одноосібна монографія, 3 монографії у співавторстві, 22 наукові статі у вітчизняних фахових виданнях з економічних наук, 7 статей у зарубіжних наукових періодичних виданнях, 11 публікацій в інших виданнях.

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, п'яти розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації складає 519 сторінок, в тому числі 343 сторінки основного тексту. Робота містить 34 таблиці, 35 рисунків, 15 додатків та список використаних джерел із 515 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Науково-методологічні засади управління стратегічними змінами на підприємстві» представлено уточнене визначення поняття «стратегічні зміни»; надано структуру реалізації стратегічних змін у предметній області за метафорами організації; обґрунтовано концепцію управління стратегічними змінами підприємства.

Феномен «змін» в діяльності підприємства викликає зацікавленість серед науковців внаслідок очевидності еволюційних і революційних процесів, які відбуваються в економічному середовищі подібно до природного та суспільства в цілому. Сучасна наукова парадигма управління змінами розділилася на два напрями: управління організаційними змінами та управління стратегічними змінами. Саме тому, помилково стратегічні зміни часто ототожнюються виключно із революційною формою організаційних, які часто визначаються як трансформаційні. Для виявлення властивостей, які відрізняють стратегічні зміни було розглянуто існуючі підходи до їх розуміння та запропоновані дефініції. З метою узагальнення множини існуючих визначень досліджуваної категорії здійснено їх декомпозицію та подальший синтез з використанням інструментарію морфологічного аналізу. Для поглибленого аналізу доцільно проаналізувати зміст поняття «стратегія» та «зміни» як окремі наукові категорії. Поєднавши результати проведеного аналізу встановлено ключові характеристики стратегічних змін. Розглядаючи їх як специфічний тип організаційних, їх виникнення завжди обумовлено впливом або необхідністю врахування зовнішнього середовища. Стратегічні зміни передбачають окреслення профілю бажаного стану підприємства у поєднанні з управлінським інструментарієм забезпечення його детермінації. Успішність стратегічних змін залежить від формування динамічних здатностей підприємства та компетентностей персоналу. Стратегічні зміни мають торкатися найбільш важливих та значущих підсистем в діяльності підприємства, які обумовлюють рівень ефективності його діяльності та успішність досягнення цілей. До них віднесено організаційну культуру та структуру, систему управління, лідерство, ієрархію, технології тощо. Призначення стратегічних змін пов'язано з необхідністю подолання розриву між плануванням та реалізацією стратегії, який виникає через некоректне призначення ресурсів на реалізацію стратегії, її неточне формулювання або стрімкий перетворення у зовнішньому середовищі. Стратегічні зміни мають створювати для підприємства передумови для забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства безпосередньо в довгостроковій перспективі. Це передбачає розподіл наявних ресурсів як для забезпечення поточного функціонування підприємства, так і для створення потенціалу зростання.

Розробці авторській методології управління стратегічними змінами передували ґрунтовний аналіз чисельних моделей та підходів вітчизняних та закордонних дослідників. Узагальнюючи підходи дослідників виявлено спільні риси в розгляді стратегічних змін і шляхів управління ними. В рамках найбільш розповсюдженого змістовного (контекстного) підходу розглядається предметна сфера дослідження, яка дозволяє відповісти на питання «що має бути змінено». Представники контекстуальної течії акцентують увагу на питанні «чому виникають зміни». В рамках процесного підходу досліджується послідовність здійснення змін, що дозволяє визначитися із питанням «яким чином здійснюються зміни». Наукові здобутки в рамках системного підходу виступають інструментарієм управління змінами. Ситуаційний підхід акцентує увагу на доцільності реалізації окремих методів змін у відповідний проміжок

часу, що дозволяє визначитися із пріоритетами в рамках змін. Розгляд змін виключно як інструменту адаптації до зовнішнього середовища представлено в роботах представників цього напрямку. Здобутки даної течії дозволяють визначитися, як найкращим чином впровадити зміни. Крім того необхідність прийняття змін персоналом обумовлює важливу сферу досліджень, представлених аналізом готовності до змін та управління опором, призвело до виникнення ряду напрямів досліджень в рамках поведінкового, когнітивного, психодинамічного, гуманістичного та компетентнісного підходів. Розуміючи стратегічні зміни як реконфігурації основних підсистем діяльності підприємства було узагальнено виокремлення авторами складових предметної галузі, розподілені на групи «жорстких» та «м'яких» елементів. Беручи до уваги виділені складові предметної сфери стратегічних змін та метафори організації запропонована відповідна структура (рис. 1).

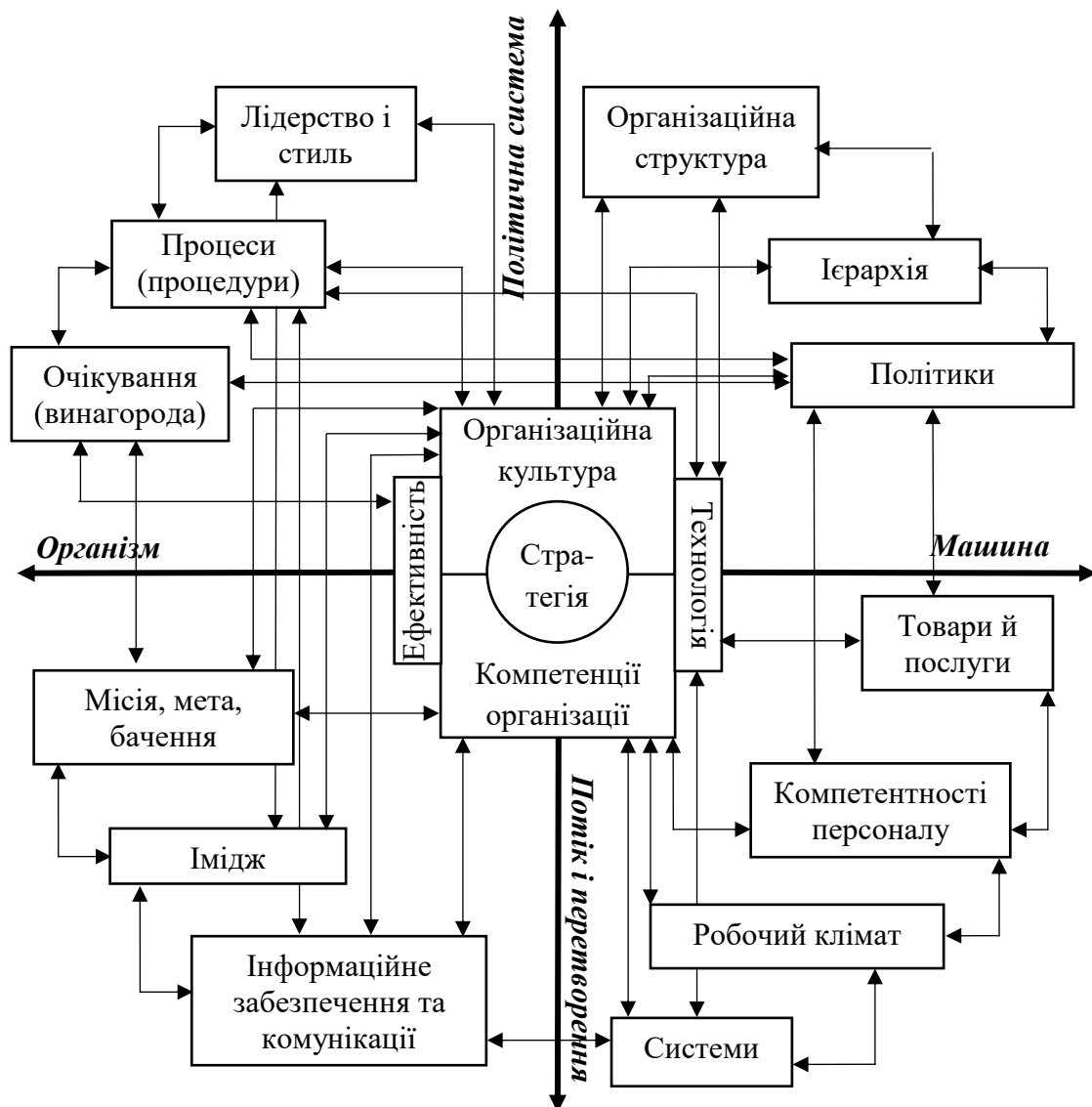


Рис. 1. Структура реалізації стратегічних змін у предметній області за метафорами організації

Комплексність стратегічних змін вимагає розробки концепції управління ними, яка об'єднує ряд ключових положень. Перше положення стосується перегляду компонентів предметної області (підсистем і процесів діяльності

підприємства) відповідно до управлінських практик кожної з метафор організації (машина, політична система, організм, потік та перетворення). Друге положення стосується необхідності врахування стадії життєвого циклу підприємства та її узгодження з відповідною стадією галузі, що вимагає проведення аналізу рівня конкуренції в галузі, визначення долі ринку, виявлення тенденцій зростання чи скорочення галузі в цілому та окремих сегментів, оцінку рівня використання потенціалу, аналіз споріднених виробництв (сільського господарства, враховуючи що переважна частка ринку реалізації продукції сільськогосподарського машинобудування приходить на рослинництво). Третє положення передбачає обов'язковість аналізу впливу зовнішнього середовища, яке розподіляється на сфери прямого та непрямого впливу. Аналіз життєвого циклу галузі розглядається як компонента прямого впливу. Четверте положення стосується розробки методологічного базису управління стратегічними змінами, яке виступає основою прийняття управлінських рішень. П'яте положення стосується необхідності раціонального розподілу ресурсів на реалізацію стратегічних змін, що передбачає потребу в аналізі потенціалу підприємства за його структурою та кількісною оцінкою. Шосте положення відображає необхідність врахування інтересів персоналу при здійсненні змін через можливість виникнення опору, який може нівелювати ефективність їх впровадження, що вимагає розробки методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтування методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам. Сьоме положення стосується визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін, яке має оцінюватися за відповідними напрямками. Восьме положення охоплює розгляд впливу нематеріальних активів у формі синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, що дозволяє на етапі формування стратегії підприємства визначити найвпливовіші фактори та виявити резерви підвищення ефективності стратегічних змін. Дев'яте положення стосується необхідності розробки механізму управління стратегічними змінами та організаційного забезпечення процесу його впровадження, як основного елемента концепції для досягнення цілей змін.

Аналіз існуючих підходів дозволив встановити, що методологічний базис управління стратегічними змінами має включати сукупність методів, функцій, законів та функцій. В основі методологічного базису знаходяться закони як стійкі причино-наслідкові зв'язки між явищами, які варто розділити на загальні та специфічні з виділенням в окрему групу законів динаміки. Під принципом розуміється основне положення або передумову, базове теоретичне знання, яке не є таким, що вимагає доказу, центральне поняття системи. Принципи варто розрізняти на загальні, які властиві всьому управлінню в цілому, та специфічні, які властиві виключно управлінню стратегічними змінами. Функції управління стратегічними змінами представлені прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією, контролем, координацією та регулюванням. Ключовими методами управління відповідно предметність області в залежності від об'єкта змін запропоновано розглядати даунсайзинг, реорганізацію,

реструктуризацію, аутсорсинг, ревіталізацію, бережливо виробництво, реінжиніринг, відновлення, рефреймінг, TQM.

В *другому розділі* «**Методологія оцінки впливу зовнішнього середовища**» запропоновано методологічний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища; здійснено аналіз впливу середовища за структурою чинників та в цілому; проаналізовано стан аграрної галузі та сільськогосподарського машинобудування.

Для належної відповіді підприємства на вплив зовнішнього середовища необхідно мати чітке уявлення про його стан та динаміку. Традиційно розподіл оточення на прямий та опосередкований вплив обумовлює структуру та характер аналізу. Аналіз існуючих підходів до структуризації впливу зовнішнього середовища дозволив виявити наявність ряду критеріїв, за якими вони оцінюються. В результаті обґрунтовано достатню кількість критеріїв, які дозволяють різносторонньо здійснити оцінювання як середовища в цілому, так і за його окремими структурними чинниками. Визнання постійної змінюваності зовнішнього середовища як його невід'ємної характеристики дозволяє в якості критерію розглядати саме ступінь мінливості, окреслену як динамічність. Критерій складності відображає чисельність окремих чинників зовнішнього середовища, саме тому він має характеризувати тільки зовнішнє середовище в цілому. Критерій невизначеності запропоновано трактувати як доступність інформації відносно впливу окремого чинника або зовнішнього середовища в цілому. Критерій варіативності відбиває характер впливу окремих чинників на діяльність підприємства досліджуваної галузі. Натомість за критерієм передбачуваності можна визначити наявність тренду, що характеризує детермінованість процесів, або його відсутність, що властиве стохастичного стану. Критерій сили впливу є критично важливим для порівняння окремих чинників. Крім розглянутих критеріїв, які відображають різні сторони впливу чинників та зовнішнього середовища на діяльність підприємств досліджуваної галузі, необхідно враховувати їх взаємодію, що відображено у двох критеріях: безпосередньо взаємодіє та активності. Таким чином, в рамках розробленого методологічного підходу запропоновано оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу в цілому та за окремими чинниками з використанням множини критеріїв: динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності та сили впливу, а також взаємодії та активності як відображення структури.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища за окремими чинниками було здійснено узагальнення теоретичних підходів та обґрунтовано групи чинників, які впливають на галузь сільськогосподарського машинобудування. В результаті було окреслено такі сукупності: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-демографічні, інституційно-правові та міжнародні.

Зовнішнє середовище прямого впливу включає взаємодію із зацікавленими сторонами, а також рівень конкуренції на ринку, що обумовлює виділення відповідних складових в методологічному підході. Аналіз галузі сільськогосподарського машинобудування доцільно здійснювати в контексті

положення концепції управління стратегічними змінами відносно дослідження життєвого циклу галузі одночасно із визначення ключових трендів розвитку аграрного ринку, як основного споживача продукції.

Оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу за сукупністю критеріїв передбачає розробку методичного підходу, в основі якого знаходиться експертне оцінювання кожного окремого чинника зовнішнього середовища із запропонованих груп та зовнішнього середовища в цілому. В якості інструментарію доцільно використовувати експертний підхід, що обумовлено специфікою предмету дослідження. Оцінювання таких критеріїв як динамічність, невизначеність, передбачуваність та сила впливу доцільно здійснювати з використанням шкали Лайкерта із діапазоном від «1» до «5» з визначенням конкретного опису критерію, який відповідає кожній з обраних оцінок. Розгляд структури критеріїв, відображений взаємодією та активністю, запропоновано визначати на основі «аналізу чуттєвості», що передбачає встановлення впливу чинників один на одного, в результаті чого розраховується сума «актив» та «пасив» для подальшого розрахунку зазначених критеріїв.

Для порівняння вагомості критеріїв здійснено їх ранжування, що дозволило встановити пріоритетність сили впливу (24,04 %) та динамічності (22,92 %); на другому місці передбачуваність – 19,05 %, на третьому активність і невизначеність – по 12,2 % та 12,05 % відповідно, на останньому взаємодія – 7,74 %.

З метою узгодженості думок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації відносно ранжування критеріїв, який становив 77,4 % із статистично значущим рівнем критерію Пірсона. Узгодженість оцінок експертів за шкалами критеріїв оцінювалася на основі розрахунку розмаху та міжквартильного розмаху. На основі співставлення отриманих значень узгодженість може набувати різних рівнів. На основі проведених розрахунків було встановлена «дуже сильна» або «сильна» узгодженість. Результати оцінювання окремих чинників зовнішнього середовища непрямого впливу представлено у табл. 1.

Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу включає дослідження ринку із виявленням рівня конкуренції на ньому, аналіз аграрного ринку як основного споживача продукції сільськогосподарського машинобудування та дослідження взаємодії із зацікавленими сторонами, адже від рівня сприйняття ними планів стратегічних змін залежить успішність їх впровадження. За етапом життєвого циклу досліджуваний ринок знаходиться на стадії насичення, підтверджується що підтверджується динамікою зміни його обсягу: стрімке зростання у 2015 році на 85,07 %, подальше у 2016 – на 98,4 %, зменшила свої темпи у 2017, становивши – 35,38 %, а у 2018 спостерігається негативна тенденція щодо скорочення – на 13,98 %. Враховуючи помірне зростання ціни у 2018 році у порівнянні з попередніми скорочення ринку обумовлено саме зменшенням фізичного обсягу реалізації: тракторів на 16,2 %, комбайнів зернозбиральних на 43,86 %, сівалок на 26,1 %, комбайнів кукурудзозбиральних на 11,1 %, машини і механізми для приготування кормів на 17,2 % тощо. Беручи до уваги сегментацію ринку (доля ринку тракторів за досліджуваний період з 2012 по 2019 р. складає близько 35 %, комбайнів зернозбиральних – 19,6 %,

сівалок (без тукових) – 16,6 %, культиваторів – 6 %, борон – 5,3 %). Конкурентна ситуація характеризується значною присутністю на ринку імпортерів виробників: доля John Deere становить 16 % всього ринку тракторів, Case – 5,73 %, New Holland – 6,1 %. Доля українських виробників на 2018 рік в сегменті тракторів становить лише 2,15 %, в сегменті комбайнів близько 1 %.

Таблиця 1

Результати оцінювання зовнішніх чинників за критеріями

Назва факторів	Ступінь взаємодії	Ступінь активності	Динамічність	Невизначеність	Передбачуваність	Сила впливу
Негативні						
Рівень корупції	270,64	1,46	1,10	2,27	4,30	4,73
Рівень політичної стабільності	621,92	1,84	3,93	4,17	3,00	4,70
Пріоритети національної безпеки	278,87	1,92	1,80	3,23	4,00	4,47
Динаміка цін на сировину та ресурси	223,11	0,55	1,20	4,43	4,60	4,37
Податки та тарифи	380,64	0,88	2,13	4,60	4,53	3,83
Глобалізація	92,22	2,74	3,10	3,20	2,93	3,17
Темп інфляції	259,05	1,05	2,03	4,53	4,03	2,60
Членство в міжнародних торгових організаціях	277,89	0,89	2,50	2,93	3,07	2,47
Курс національної валюти	311,33	1,17	2,10	4,40	3,03	2,40
Кредитно-фінансовий механізм	165,00	0,73	2,23	3,80	3,60	2,33
Міждержавна міграція	327,66	0,49	1,53	2,30	4,03	2,30
Виробнича інфраструктура	204,60	0,42	1,50	3,83	4,27	1,70
Позитивні						
Політика протекціонізму	195,19	0,88	1,93	4,47	3,87	4,30
Науково-технічний потенціал країни	668,96	1,31	1,77	3,13	4,10	3,93
Спеціалізація, концентрація та кооперація	226,86	0,57	2,43	3,30	3,90	2,70
Фаза економічного циклу	142,72	3,48	1,90	3,17	1,90	2,67
Енергозберігаючі технології, сучасні енергоресурси	307,53	0,76	1,53	3,83	2,97	2,60
Темп впровадження нової продукції	255,30	0,48	1,37	3,10	4,10	2,30
Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації	452,00	1,13	1,30	3,80	3,63	2,13
Тривалість життєвого циклу існуючої технології	93,00	0,39	1,67	3,00	4,43	2,07
Міжнародне наукове співробітництво	311,44	0,59	1,10	3,03	3,97	2,07
Система діючого законодавства	391,68	2,39	1,93	4,40	4,30	2,03
Рівень світового науково-технічного прогресу	113,95	6,16	4,40	3,00	2,97	2,00
Інвестиційний клімат	308,56	0,57	2,57	3,80	4,00	2,00
Рівень освіти населення	283,36	1,09	2,20	3,93	4,47	1,93
Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки	304,20	0,45	1,17	3,20	2,40	1,93
Рівень демократії	205,74	1,28	2,23	2,83	3,97	1,73
Рівень безробіття	255,96	0,46	2,10	4,30	4,03	1,60
Соціальна інфраструктура	195,51	1,11	1,10	3,97	4,60	1,57
Активність громадських організацій	102,41	0,58	1,93	3,83	4,27	1,20
Робототехніка та автономний транспорт	200,96	0,82	1,50	2,47	3,07	1,20

Крім того ринок сільськогосподарського машинобудування за останні роки фактично повністю переорієнтувати вся виключно на рослинництво, так як доля техніки для тваринництва складає зовсім незначний обсяг і спостерігається

тенденція до скорочення: з 2012 року з 2,66 % вона зменшилася до 1,07 % у 2018 році. Таким чином, можна стверджувати про несприятливий прогноз щодо динаміки обсягу ринку досліджуваної галузі поряд із превалюванням імпоротної техніки. Аналіз аграрного ринку свідчить про переважання на ньому середніх та малих підприємств разом із скороченням ролі великих, що відображає становлення культури фермерства в Україні. Це дозволяє розглядати перспективним ринок малопотужних тракторів, враховуючи відчутну популярність на нішеві культури рослинництва. Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції та результативності діяльності аграріїв свідчить про наявність достатнього рівня платоспроможного попиту поряд із порівняльним насиченням якісною імпоротною технікою. Це свідчить про наявність конкурентної переваги вітчизняних виробників в ціні порівняно з імпортними при недостатньо високому рівні якості. Таким чином, проведений аналіз дозволяє розглядати для підприємств досліджуваної галузі як найбільш перспективними напрями стратегічних змін щодо вдосконалення техніки та технології, безпосередньо продукції, систем управління якістю за умови утримання конкурентної переваги в ціні. Одним із шляхів таких стратегічних змін є кооперація з іноземними виробниками.

В *третьому розділі* «**Структурно-динамічні тенденції трансформації та оцінка рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства**» визначено зміст стратегічного потенціалу підприємства та його структуру, розроблено методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та здійснено його імплементацію на прикладі підприємств сільськогосподарського машинобудування; розроблено механізм управління стратегічними змінами підприємства.

Реалізація стратегічних змін вимагає наявності відповідного обсягу ресурсів, аналіз та оцінка яких є необхідним атрибутом обґрунтування вірних стратегічних рішень. Найбільш ємною категорією для опису забезпеченості ресурсами виступає потенціал, який виходячи із проведеного науково-теоретичного узагальнення варто розглядати як сукупність наявних та можливих ресурсів у відповідній взаємообумовленості та зв'язку, що відображає їх структуру, разом з можливостями, властивими як внутрішньому, так зовнішньому середовищу. Потенціал підприємства, в свою чергу, за власною природою об'єднує конфігурацію ресурсів, можливостей, здатностей, здібностей, засобів та резервів як умовно-фактичної величини, що дозволяє визначити ймовірність обсягів зростання суб'єкта господарювання та дозволяє оцінити можливу ступінь досягнення поставлених цілей. Стратегічний потенціал є більш вузькою категорією порівняно з потенціалом підприємства, який об'єднує внутрішні можливості, які стосуються резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей та здібностей персоналу щодо спроможності підприємства залишатися конкурентоспроможним в довготривалій перспективі, що і обумовлює потребу у створенні конкурентних переваг на його основі.

Аналіз існуючих підходів до структуризації стратегічного потенціалу дозволив запропонувати такі його елементи: виробничий, фінансовий, трудовий,

маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний, організаційно-управлінський, техніко-технологічний.

З метою оцінки стратегічного потенціалу на досліджуваних підприємствах було обрано сукупності показників, які відображають кожну із запропонованих складових. З метою розрахунку інтегрального значення отримані результати за досліджуваний період з 2012 р. по 2018 р. було стандартизовано, та розраховано середньоарифметичне значення, яке ввійшло до діапазону (0,1). Використовуючи шкалу Харрінгтона на основі результатів аналізу було визначено 5 діапазонів, які відображають рівні складових стратегічного потенціалу: дуже низький – (0-0,2]; низький – (0,2-0,4]; середній – (0,4-0,6]; високий – (0,6-0,8]; дуже високий – (0,8-1]. Ґрунтуючись на апіорному розподілі підприємств на п'ять множин було здійсненої їх групування з використанням кластерного аналізу, який дозволив встановити віднесення кожного із досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування до множини із відповідним рівнем складових стратегічного потенціалу (табл. 2), де за рівнем значущості показника ($>0,05$) встановлено наявність або відсутність впливу складової на групування.

Таблиця 2

Аналіз рівня стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування

Кластер	Складові	Фінансовий	Ресурсно-сировинний	Виробничий	Інноваційний	Трудовий	Інформаційний	Маркетинговий	Організаційно-управлінський	Техніко-технологічний
		Групи підприємств								
	Значущість показника групування	0,16	0,721	0,009	0,0001	0,0002	0	0,1174	0,0001	0,713
1	ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	В	С	С	С	Н	В	Н	С	Н
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування», ВАТ «Коломиясільмаш», ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	С	Н	С	Н	Н	С	С	В	С
3	ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»), ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	С	С	С	В	В	ДВ	В	В	Н
4	ПАТ «Цибулівсільмаш», ПАТ «Рівнесільмаш», ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	В	С	С	ДН	ДН	ДН	Н	Н	Н
5	ПАТ «Хмільниксільмаш»	В	С	Н	Н	Н	ДН	ДН	Н	Н

На основі проведеної діагностики результатів аналізу динаміки запропоновано методи реалізації стратегічних змін для обраних груп підприємств.

Розробка методології управління стратегічними змінами вимагає не лише обґрунтування методів їх імплементації та оцінювання спроможності з боку підприємств до їх впровадження, але й розробки відповідного механізму (рис. 2).

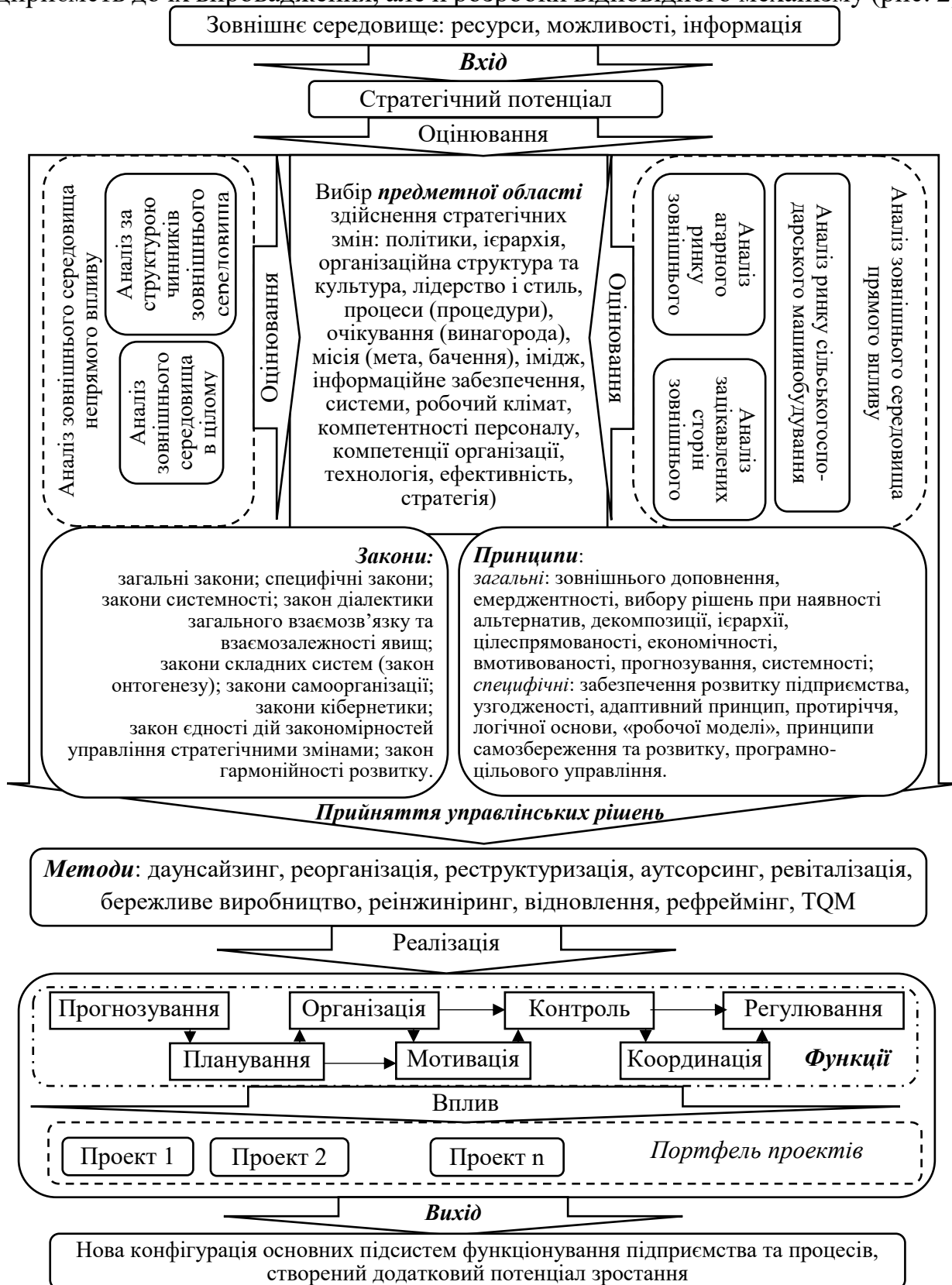


Рис. 2. Механізм управління стратегічними змінами підприємства

У четвертому розділі «Управління опором персоналу в процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві» розроблено модель визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін; запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін; обґрунтовано методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам.

У процесі реалізації стратегічних змін важливою складовою системи управління є подолання опору персоналу та оцінювання готовності підприємства до їх здійснення. Незважаючи на наявність концептуальних підходів до оцінки рівня готовності підприємства до організаційних змін, виявлено відсутність високоефективних практичних інструментів вимірювання готовності підприємства саме до стратегічних змін, а також технологій роботи з опором персоналу в ході їх проведення. Враховуючи швидке зростання інтересу до стратегічних змін з одного боку та недостатній ступень вивчення даної проблематики – з іншого, розроблено відповідну модель визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін, структура якої представлена на рис. 3.



Рис. 3. Модель визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін

Беручи до уваги різноплановість напрямів оцінки готовності підприємства до змін, здійснено їх детальний аналіз та узагальнення. У результаті виокремлено чотири важливі напрями оцінки готовності підприємства до стратегічних змін в рамках запропонованої моделі:

готовність персоналу – дозволяє виявити, наскільки персонал підприємства готовий до участі в реалізації обраного курсу змін (здатність до навчання, оволодіння новими знаннями та застосування їх на практиці);

фінансова спроможність – дозволить зрозуміти, наскільки маневреним є капітал підприємства та мобільність активів, та як швидко підприємство зможе знайти і направити всі необхідні ресурси для змін;

технологічне забезпечення – дозволить описати, наскільки оптимальним є рівень автоматизації і механізації процесів, забезпечення мобільності існуючих технологій та мінімізації втрат ресурсів;

тип організаційної культури підприємства – дозволить визначити, наскільки існуючий тип культури зорієнтований на «культуру змін».

У роботі встановлено, що необхідність стратегічних змін вищого рівня професійної підготовки всіх категорій персоналу для їх проведення. У цих умовах досягнення підприємством високих результатів є можливим на основі цілеспрямованого безперервного розвитку знань і ключових компетенцій персоналу, необхідних для формування і розвитку компетентності. З огляду на це, запропоновано методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві. Використання даного підходу передбачає реалізацію таких етапів: вибір та обґрунтування методу оцінки компетентності персоналу (визначення необхідності проведення стратегічних змін, дослідження чинників опору персоналу стратегічним змінам, аналіз підходів до оцінки компетентності персоналу, його готовності до змін); обґрунтування параметрів моделі оцінки рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін (формування експертної групи для розробки та оцінювання, визначення складових компетентності персоналу – побудова дерева властивостей, декомпозиція визначених складових – побудова дерева критеріїв); визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін (визначення вагомості кожної властивості, визначення вагомості кожного критерію, розрахунок моделі оцінки рівня компетентності персоналу); інтерпретація отриманих даних щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни (побудова графічного профілю рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, обґрунтування рівня готовності персоналу до проведення стратегічних змін).

З практичної точки зору розробка моделі компетенцій різних категорій персоналу в контексті запропонованого методичного підходу є перспективним і корисним інструментом для сучасних підприємств, який демонструє достатність умінь, навичок і знань, що дозволяють працівнику діяти в складних обставинах.

На основі апробації запропонованої моделі оцінки рівня компетентності персоналу на досліджуваних підприємствах сільськогосподарського машинобудування побудовано графічні профілі рівня компетентності

управлінського персоналу для проведення стратегічних змін з виокремлення професійної (П), управлінської (У) та організаційної (О) складових (рис. 4).

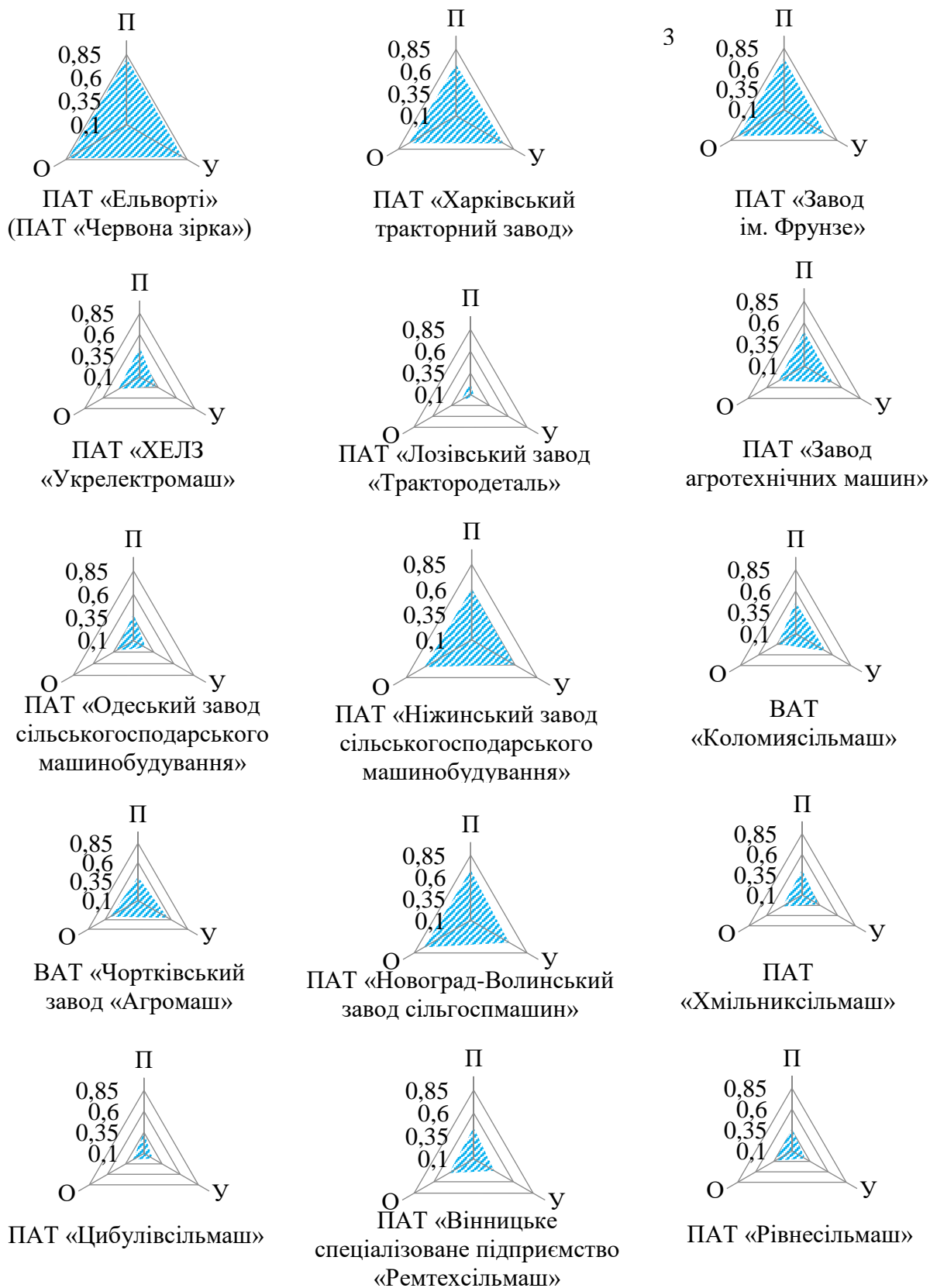


Рис. 4. Профілі рівня компетентності управлінського персоналу для проведення стратегічних змін на досліджуваних підприємствах

Інтерпретація отриманих даних щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни дозволила виявити низький рівень готовності управлінського

персоналу до їх проведення та підтвердила важливість дослідження питань подолання опору змінам. У зв'язку з цим, у роботі розроблено методичне забезпечення вибору інструментарію подолання опору персоналу стратегічним змінам, особливістю якого є застосування причинно-наслідкової діаграми Ішикава задля виявлення причин опору персоналу змінам та використання методу аналізу ієрархій для кількісного обґрунтування вибору інструментів подолання опору персоналу змінам.

Визначено, що послідовність реалізації запропонованого методичного забезпечення передбачає вирішення таких завдань: визначення мети, обґрунтування критеріїв кількох рівнів (причин опору персоналу змінам) та альтернатив (інструментів подолання опору); визначення значимості запропонованих критеріїв та альтернатив шляхом побудови матриці парних порівнянь; визначення коефіцієнтів важливості для елементів кожного рівня, перевірка погодженості суджень; розрахунок кількісного значення кожної альтернативи та виявлення найкращого методу для подолання опору змінам.

Доведено, що для визначення найбільш доцільного інструменту подолання опору персоналу змінам важливим є порівняння вигод та втрат від кожного інструменту (табл. 3), яке можливо здійснити шляхом поділу відносної ваги вигод кожної альтернативи на відносну вагу втрат.

Практична реалізація запропонованого методичного забезпечення на підприємствах сільського машинобудування дозволить полегшити процес впровадження стратегічних змін та розробити відповідні заходи щодо оцінки готовності персоналу до їх впровадження на підприємстві.

У *п'ятому розділі* «**Організаційно-економічне забезпечення управління стратегічними змінами підприємств**» розроблено організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами; запропоновано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін; запропоновано формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін.

Важливим питанням у контексті розробки механізму управління стратегічними змінами на підприємстві є організаційне забезпечення процесу його впровадження. Зважаючи на відсутність чіткого алгоритму дій щодо визначення рівня ефективності стратегічних змін та з метою обґрунтування організаційно-економічного забезпечення управління стратегічними змінами у роботі побудовано процесну модель моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою інструменту моделювання бізнес-процесів BPwin. Декомпозиція моделі моніторингу ефективності стратегічних змін дозволила виокремити етапи даного процесу: 1) визначення мети, завдань, періоду моніторингу ефективності стратегічних змін; 2) комплексна оцінка ефективності стратегічних змін (обґрунтування ступеню досягнення цілей за напрямками (науково-технічним, організаційно-технологічним, соціально-економічним, екологічним та фінансово-економічним), визначення сукупності показників та їх нормування у вигляді матриці нормативних коефіцієнтів, розрахунок інтегрального показника ефективності стратегічних змін); 3) проміжний контроль досягнення

запланованих цілей за кожним напрямом; 4) визначення результативності впровадження механізму управління стратегічними змінами.

Таблиця 3

Сукупність критеріїв вибору інструментів подолання опору змінам

Чинники	Критерії	
	Вигоди	Втрати
Економічні причини (ЕП)	відсутність загрози втрати заробленої плати (ЕП ₁)	загроза втрати заробленої плати (ЕП ₁)
	відсутність економічних страхів (ЕП ₂)	економічні страхи (ЕП ₂)
	матеріальні вигоди (ЕП ₃)	матеріальні втрати (ЕП ₃)
Особистісні причини (ОСП)	відсутність страху нововведень (ОСП ₁)	страх нововведень (ОСП ₁)
	повага в очах керівництва і колег (ОСП ₂)	втрата поваги в очах керівництва і колег (ОСП ₂)
	віра в особисті можливості (ОСП ₃)	невіра в особисті можливості (ОСП ₃)
Мотиваційні причини (МП)	довіра (МП ₁)	недовіра (МП ₁)
	зацікавленість у змінах (МП ₂)	низька терпимість до змін (МП ₂)
	бажання освоювати нові методи роботи (МП ₃)	небажання освоювати нові методи роботи (МП ₃)
Професійні причини (ПП)	розуміння цілей і стратегії (ПП ₁)	неправильне розуміння цілей і стратегії (ПП ₁)
	позитивна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)	негативна оцінка наслідків здійснення стратегії (ПП ₂)
	високий рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)	низький рівень професійного розвитку персоналу (ПП ₃)
Соціально-психологічні причини (СПП)	наявність програми мотивації персоналу (СПП ₁)	відсутність програми мотивації персоналу (СПП ₁)
	позитивні міжособистісні стосунки (СПП ₂)	негативні міжособистісні стосунки (СПП ₂)
	групова згуртованість (СПП ₃)	інерція робочих груп (СПП ₃)
Управлінські причини (УП)	авторитет керівника у колег (УП ₁)	загроза існуючому балансу влади (УП ₁)
	високий рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)	низький рівень підготовки керівників до змін (УП ₂)
	наявність досвіду управління змінами (УП ₃)	відсутність досвіду управління змінами (УП ₃)
Ресурсні причини (РП)	наявність часу на впровадження змін (РП ₁)	відсутність часу на впровадження змін (РП ₁)
	наявність коштів на впровадження змін (РП ₂)	відсутність коштів на впровадження змін (РП ₂)
	необхідність залучення персоналу (РП ₃)	необов'язковість залучення персоналу (РП ₃)
Організаційні причини (ОП)	наявність позитивного клімату для змін (ОП ₁)	відсутність позитивного клімату для змін (ОП ₁)
	високий рівень організаційної культури (ОП ₂)	низький рівень організаційної культури (ОП ₂)
	наявність чіткої стратегії змін (ОП ₃)	відсутність чіткої стратегії змін (ОП ₃)

Змістовна складова процесу моніторингу ефективності стратегічних змін, яка включає інформацію про вхід (проміжні результати впровадження механізму управління стратегічними змінами) та вихід (результативність механізму управління стратегічними змінами) моделі в рамках кожного процесу першого та другого рівня та відображає інструменти управління та механізми, представлена на рис. 5.



Рис. 5. Змістовна складова моделі моніторингу ефективності стратегічних змін

В якості механізмів управління визначено керівництво підприємства, персонал, відділ стратегічного планування та розвитку, відділ управління персоналом, інші підрозділи, що займаються управлінням стратегічними змінами.

Впровадження механізму управління стратегічними змінами на підприємстві, яке базується на одночасному використанні моделі моніторингу ефективності стратегічних змін, передбачає застосування такого інформаційно-аналітичного інструментарію, як: поведінковий аналіз (аналіз мотивів учасників змін і причин відмови від участі на основі прогнозування стану зовнішнього і

внутрішнього середовища); системний аналіз (аналіз процесів і елементів); стратегічні карти показників; збалансована система показників; аналіз бізнес-процесів на основі імітаційного моделювання; порівняльний аналіз динаміки розвитку; монографічний аналіз; внутрішня нормативна документація.

Використання запропонованої моделі в ході впровадження механізму управління стратегічними змінами дозволить коригувати не тільки внутрішнє відношення персоналу до модернізації бізнес-процесів, але й відповідність зовнішньому середовищу, ступінь і характер впливу стратегічних змін на безперервність та динаміку розвитку підприємства, цільові показники ефективної спрямованості цих змін.

Моделювання діючих завдань моніторингу за допомогою «AS-IS» сприяло виділенню основних етапів робіт, визначення їх взаємодії і послідовності виконання, виявлення взаємовідносин співробітників та інших структурних підрозділів, що беруть участь в управлінні стратегічними змінами, чіткому визначенню входів, виходів, управляючих впливів та розподілу ресурсів між операціями процесів для розробки документованих процедур.

У процесі дослідження встановлено, що важливою умовою забезпечення ефективності стратегічних змін на підприємстві є формування та розвиток синтезованого капіталу, який генерується на рівні підприємства його персонал та уособлює у собі складові людського, інтелектуального та соціального капіталів. Це сприяє не тільки інноваційному розвитку підприємства, але й створенню умов для інтелектуалізації праці задля активної підтримки стратегічних змін з боку персоналу. Отже, з метою визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін на підприємствах запропоновано теоретико-методичний підхід, який включає послідовну реалізацію таких кроків: 1. Виявлення та обґрунтування існуючих методик оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві. 2. Визначення ступеню ефективності стратегічних змін з використанням таксономічного аналізу. 3. Групування підприємств на основі кластерного аналізу. 4. Виявлення взаємозв'язку між рівнем синтезованого капіталу та ступенем ефективності стратегічних змін за допомогою регресійного аналізу.

Враховуючи ту обставину, що складові синтезованого капіталу та внутрішнього середовища промислових підприємств знаходяться у певній взаємозалежності, було побудовано сукупність регресійних моделей, які характеризують ступінь зв'язку між певним узагальнюючим показником ефективності стратегічних змін (Y_1) та рядом факторів, що є показниками аналізу синтезованого капіталу (табл. 4). Результати регресійного аналізу факторів для 3-х груп підприємств сільського машинобудування виявили наступне: для 1-го кластеру зміна ефективності стратегічних змін як основного стратегічного індикатора діяльності підприємства може пояснюватись переважним впливом таких чинників, як зарплатоємність та коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі; для 2-го кластеру характерним є вплив частки витрат на навчання та підвищення кваліфікації, а також частки преміальних виплат в операційних витратах підприємства; для 3-го кластеру, окрім зазначених показників для 1-го та 2-го кластеру, істотним є

вплив коефіцієнту трудової дисципліни та частки витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства.

Таблиця 4

**Регресійні моделі, що відображають характер зв'язку
між досліджуваними показниками**

Показники аналізу синтезованого капіталу	Кластер 1 (підприємства характеризується високим рівнем ефективності стратегічних змін)			Кластер 2 (підприємства характеризується середнім рівнем ефективності стратегічних змін)			Кластер 3 (підприємства характеризується низьким рівнем ефективності стратегічних змін)		
	Рівняння залежності	R	R ²	Рівняння залежності	R	R ²	Рівняння залежності	R	R ²
X ₁ – зарплатоємність	$Y_1 = 0,186 + 0,612x_1 + 0,116x_2$	0,91	0,83	$Y_1 = -0,0009 - 0,764x_1 + 0,094x_2$	0,76	0,61	$Y_1 = -0,074 - 0,949x_1 + 0,138x_2$	0,73	0,65
X ₂ – коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі									
X ₃ – коефіцієнт трудової дисципліни	$Y_1 = 0,252 + 0,047x_3 - 0,114x_4$	0,87	0,75	$Y_1 = -0,0007 - 0,12x_3 + 0,272x_4$	0,83	0,68	$Y_1 = -0,055 + 482x_4 - 0,276x_3$	0,81	0,69
X ₄ – частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства									
X ₅ – частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	$Y_1 = 0,154 - 0,098x_5 + 0,106x_6$	0,71	0,65	$Y_1 = -0,001 + 0,259x_6 - 0,111x_5$	0,79	0,59	$Y_1 = -0,063 - 0,209x_5 - 0,237x_6$	0,86	0,74
X ₆ – частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства									

Умовні позначення: Y_i – інтегральний показник ступеню ефективності стратегічних змін підприємств i -го кластеру; R – коефіцієнт множинної кореляції; R^2 – коефіцієнт детермінації.

Використання даного підходу дозволить не тільки враховувати сучасні тенденції та адаптуватися до швидких змін шляхом ранжування більш значимих та найбільш впливових, але й розробити відповідні рекомендації щодо стратегічного управління на вітчизняних підприємствах сільського машинобудування. У результаті проведеного аналізу доведено, що синтезований

капітал, який формується та накопичується, відіграє важливу роль при вдосконаленні процесу управління стратегічними змінами.

Як було розглянуто в рамках запропонованого механізму управління стратегічними змінами їх безпосередня реалізація вимагає використання відповідного інструментального забезпечення. Огляд існуючих методологій (The Standard for Portfolio Management, The Standard for Program Management, Міжнародний стандарт ISO 21500, «P2M»). Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами – «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation») дозволяє розглядати портфельне управління на основі проектного підходу як найдоцільніше, так як саме узгодження проектів за цілями та ресурсами в портфелі дозволяє реалізовувати довгострокові плани в рамках стратегічних змін. Структура портфеля передбачає його розподіл на програми, підпрограми та безпосередньо проекти. Ефективність його реалізації в забезпеченні цілей стратегічних змін вимагає виваженого формування набору проектів. Для вибору сукупності проектів портфеля необхідно визначитися із параметрами оцінки, які включають обсяги інвестицій, необхідний обсяг ресурсів, очікувана прибутковість проекту, рівень ризику, досягнення стратегічних цілей підприємства. Запропоновано розраховувати рівень ризику проекту та прибутковості на основі значень прогнозу стану кон'юнктури ринку, який може набувати песимістичного, оптимістичного та найбільш імовірного сценарію. Відповідно розрахунок очікуваної прибутковості передбачає розрахунок середньозваженого значення між вірогідністю та рівнем прибутковості, а рівень ризику - як середньоквадратичне відхилення від значень прибутковості за прогнозами. Граничні можливості включення проектів до портфелю встановлюються наявними фінансовими та іншими ресурсами підприємства. З усієї множини можливих проектів формуються їх комбінації з урахуванням існуючих обмежень, вибір кращою з яких здійснюється з використанням таксономічного аналізу В. Плюти. Запропонований підхід дозволяє обґрунтувати найбільш ефективні набори портфелю проектів в реалізації стратегічних змін підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової проблеми формування та імплементації концепції управління стратегічними змінами на підприємстві, що дозволило зробити такі основні висновки:

1. Шляхом морфологічного аналізу існуючих визначень поняття стратегічні зміни, аналізуючи зміст стратегії та природу феномена змін на підприємстві запропоновано удосконалене розуміння стратегічних змін як реконфігурації основних підсистем діяльності підприємства, яка передбачає створення потенціалу зростання, що вимагає додаткових ресурсів. Ключовою метою змін визначено не набуття бажаного стану, як це традиційно для організаційних, а забезпечення ефективності діяльності в довгостроковій перспективі як реакції на вимшооги зовнішнього середовища.

2. Проведення стратегічних змін на підприємстві торкається різних підсистем його функціонування та процесів, що запропоновано розглядати як предметну область. На основі узагальнення численних концепцій управління стратегічними змінами було визначено, що найбільш перспективним є використання метафор організації (політична система, машина, потік і перетворення, організм) які характеризують стиль керівництва в ході змін для окремих «жорстких» і «м'яких» елементів предметної області. Запропонована структура дозволяє виявити взаємозв'язок та взаємообумовленість сфер імплементації змін для реалізації ефективних дій у формі портфеля проектів, що дозволяє визначитися із найбільш доцільною метафорою організації, яка визначає характер та стиль управління стратегічними змінами.

3. Основою ефективного управління має виступати відповідна концепція, яка об'єднує ряд положень відносно управління стратегічними змінами. Перше положення розглядає розроблену предметну область як основу обґрунтування методів та вибору управлінських практик реалізації стратегічних змін. Друге положення стосується необхідності врахування стадій життєвого циклу підприємства та її узгодження із відповідною стадією галузі, що вимагає проведення аналізу, при плануванні стратегічних змін. Відповідно третьому положенню вирішальним в розумінні необхідності та характеру здійснення стратегічних змін є вплив зовнішнього середовища, аналіз якого кожно доцільно здійснювати за прямим та непрямим впливом. Четверте положення передбачає необхідність розробки методологічного базису як основи прийняття управлінських рішень в сфері стратегічних змін. П'яте положення передбачає аналіз рівня ресурсного забезпечення можливості здійснення стратегічних змін, що обумовлює потребу в оцінці стратегічного потенціалу підприємства відповідно його структурі за сукупністю кількісних індикаторів. Шосте положення стосується потреби врахування інтересів персоналу в процесі імплементації змін для недопущення або подолання опору. Сьома положення стосується потреби в оцінці готовності підприємства як цілісної системи до впровадження стратегічних змін. Восьме положення включає важливість врахування впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін як особливого фактору нематеріальних активів, який має є в порівняно з матеріальними активами значно вищий потенціал створення доданої вартості. В основі дев'ятого положення знаходиться необхідність розробки механізму управління стратегічними змінами та організаційного забезпечення його впровадження як ключового елементу реалізації управлінських рішень на основі комплексного аналізу. Запропонована структура методологічною базою управління стратегічними змінами, яка включає групи законів, загальні та специфічні принципи, методи та функції.

4. Для вибору найкращої стратегії реагування підприємства на вплив зовнішнього середовища ключовою виступає потреба в його моніторингу та аналізі. Для цього в рамках положень концепції управління стратегічними змінами розроблено методологічний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування, що включає аналіз непрямого впливу середовища в цілому

та за його окремими чинниками відповідно сукупності критеріїв (динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності та сили впливу, а також взаємодії та активності). Проведення дослідження впливу середовища безпосередньої взаємодії охоплює аналіз ринку, споживачів як аграрного ринку та політики взаємодії із зацікавленими сторонами.

5. Для обґрунтування напрямів управління стратегічними змінами для досліджуваних підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування було здійснено наліз впливу зовнішнього середовища за окремими чинниками згрупованими в такі множини: , а також було здійснено оцінювання впливу середовища в цілому. В результати аналізу критеріїв для окремих чинників встановлено пріоритет сили впливу (26,04%), на другому місці знаходиться динамічність (22,92%), на третьому передбачуваність (19,05%), на четвертому активність та невизначеність (12,2% та 12,05%), на останньому взаємодія – 7,74%. Розподіл вагомості для оцінки критеріїв середовища в цілому також встановив пріоритет сили впливу – 31,1%, на другому місці виявилася передбачуваність – 25,5%, на третьому - динамічність 18,9%, на четвертому – невизначеність 14,3%, на останньому – складність (10,1%). За безпосереднім оцінюванням чинників виявлено групи сприятливих та несприятливих і окремо найбільш впливових. Середовище в цілому було визначено як таке, яке відчутно впливає на діяльність підприємств і характеризується високим рівнем складності. Натомість низький рівень невизначеності, висока передбачуваність та помірна динамічність дозволяють ефективно розробляти прогнози та планувати впровадження стратегічних змін.

6. З метою здійснення оцінювання впливу середовища безпосередньої взаємодії з досліджуваними підприємствами проведено конкурентний аналіз ринку продукції сільськогосподарського машинобудування та аграрного сектору як головного її споживача, що дозволило встановити гострий рівень конкуренції з іноземними виробниками, які фактично контролюють вітчизняний ринок. Крім того тенденції його динаміки свідчать про настання точки насичення і можливого скорочення подальшого обсягу, що вимагає врахування узгодженості життєвого циклу продукції та галузі підприємствами. Перспективними варто вважати сегменти невеликої потужності серед тракторів, а серед конкурентних стратегій - утримання помірної ціни на продукцію при значному поліпшенню якості для витіснення імпортних виробників. Важливість врахування інтересів зацікавлених сторін обумовила розробку методичного забезпечення врахування ступені їх впливу на прийняття управлінських рішень та можливості його коригування.

7. Розширено та вдосконалено розуміння стратегічного потенціалу підприємства, яке об'єднує внутрішні можливості щодо резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей та здібностей персоналу відносно утримання належного рівня конкурентоспроможності. Відповідно саме він виступає джерелом конкурентних переваг, на отримання яких спрямовані стратегічні зміни. З метою оцінювання рівня стратегічного потенціалу запропонована його структура за складовими (виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний,

організаційно-управлінський, техніко-технологічний), кожна з яких об'єднана множиною кількісних індикаторів.

8. Здійснено оцінювання рівня стратегічного потенціалу на досліджуваних підприємствах сільськогосподарського машинобудування за виділеними складовими. В результаті аналізу було виділено п'ять апріорних груп підприємств за рівнем стратегічного потенціалу (дуже низький – (0-0,2]; низький – (0,2-0,4]; середній – (0,4-0,6]; високий – (0,6-0,8]; дуже високий – (0,8-1]) та проведено групування досліджуваних суб'єктів, що дозволило встановити відповідний рівень для виділених складових в окремих групах об'єктів дослідження. За отриманими значеннями складових стратегічного потенціалу в кожному кластері запропоновано та розроблено сукупність рекомендації впровадження стратегічних змін відповідність сфери предметної області для використання наявного високого потенціалу та ліквідації недоліків.

9. Запропоновано основний інструментарій реалізації концепції управління стратегічними змінами у формі механізму, який дозволяє перетворювати вхід підприємства, який об'єднує ресурси, можливості та інформацію із зовнішнього середовища, на вихід у формі оновленої конфігурації ключових підсистем діяльності підприємства. Безпосередньо перетворювач включає розглянутий та запропонований аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу із врахуванням наявного рівня стратегічного потенціалу, що передбачає обґрунтування вибору предметної області впровадження стратегічних змін, в яких реалізуються безпосередні методи як результати прийняття управлінських рішень на основі законів та принципів. Реалізація методів передбачає управлінський вплив функцій на портфель проектів як результуючі форму імплементації стратегічних змін.

10. Розроблено модель визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін, структура якої передбачає реалізацію таких етапів: визначення основних підходів до оцінки готовності підприємства до змін, аналіз та узагальнення напрямів оцінки готовності підприємства до стратегічних змін; обґрунтування сукупності показників та критеріїв, що відповідають кожному напрямку оцінки готовності підприємства до змін, вибір відповідного методичного забезпечення; визначення ступеню готовності підприємства до стратегічних змін з використанням методу нечітких множин; узагальнення отриманих результатів щодо ступеню готовності досліджуваних підприємств до стратегічних змін та обґрунтування заходів рекомендаційного характеру. Застосування запропонованої моделі сприятиме виявленню рівня підготовленості підприємства до реалізації стратегічних змін, визначенню слабких позицій та істотних відхилень у роботі, а також проектуванню подальшої діяльності з впровадження стратегічних змін в процесі функціонування підприємства.

11. Вдосконалено методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, особливістю якого є поетапна послідовність: вибір та обґрунтування методу оцінки компетентності персоналу; обґрунтування параметрів моделі оцінки рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві; визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін; інтерпретація отриманих даних

щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни. Практичне впровадження запропонованого підходу в діяльність підприємства дозволяє виявити здатність персоналу реалізувати стратегічні зміни шляхом визначення рівня компетентності персоналу для їх проведення, візуалізувати профілі компетентності персоналу, а також рекомендувати пріоритетні напрями підвищення готовності персоналу до стратегічних змін.

12. Враховуючи низький рівень готовності персоналу до реалізації стратегічних змін, розроблено методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, послідовність етапів реалізації якого здійснюється з використанням методу аналізу ієрархій. Побудова причинно-наслідкової діаграми з метою визначення та детального аналізу бар'єрів впровадження стратегічних змін сприяє систематизації та групуванню причин опору персоналу: на індивідуальному рівні – особистісні, економічні, професійні, мотиваційні; на груповому рівні – соціально-психологічні та управлінські; на організаційному рівні – ресурсні та організаційні. Реалізація запропонованого забезпечення уможливує обґрунтування інструментів подолання опору персоналу змінам, застосування яких сприятиме забезпеченню ефективності стратегічних змін та підвищенню рівня готовності персоналу, що у підсумку має вплинути на покращення стану діяльності підприємства.

13. В результаті ґрунтовного дослідження аналітичної складової управління змінами в роботі запропоновано організаційне забезпечення процесу управління стратегічними змінами, особливістю якого є розробка процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін з використанням інструменту функціонального моделювання VPwin. Застосування розробленого організаційного забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами дозволило визначити сфери оцінювання ефективності стратегічних змін і розробити напрями вдосконалення їх управління. Декомпозиція запропонованої моделі сприяла виокремленню інформації стосовно її входу та виходу, обґрунтуванню механізмів й інструментів управління, та визначенню таких процесів, як: визначення мети, завдань, періоду моніторингу ефективності стратегічних змін; комплексна оцінка ефективності стратегічних змін; проміжний контроль досягнення запланованих цілей за кожним напрямом; визначення результативності впровадження механізму управління стратегічними змінами.

14. Запропоновано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, особливістю реалізації якого є побудова регресійних моделей задля виявлення закономірностей впливу на забезпечення ефективності стратегічних змін процесів формування та розвитку синтезованого капіталу підприємства, що дозволить обґрунтувати заходи рекомендаційного характеру відносно активізації потенціалу інтелектуального, людського та соціального капіталів при подоланні можливого опору з боку персоналу в період реалізації стратегічних змін на підприємстві.

15. Запропоновано методичний підхід до формування портфелю проектів як форми імплементації стратегічних змін на основі аналізу параметрів (обсяг інвестицій, необхідна потреба в ресурсах, очікувана прибутковість, рівень

ризиків та досягнення стратегічних цілей підприємства) і здійснення їх порівняння з використанням таксономічного аналізу, що дозволяє отримати найкращі комбінації із найвищим рівнем значення параметрів в рамках обмежених ресурсів та відповідно до цілей управління стратегічними змінами.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ монографії:

1. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи / Т. А. Власенко. – Харків: Смуґаста типографія, 2019. – 321 с.

2. Vlasenko T. Generalization of approaches and models for enterprise change management / T. Vlasenko // Innovative tools for socio-economic systems' development. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts. Monograph 25. / edited by Oleksandra Mandych Aleksander Ostenda. – Katowicach: Katowice School of Technology. – 2019. – С. 103-109. *(авторський внесок полягає в узагальненні підходів до управління стратегічними змінами).*

3. Власенко Т. А. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, Т. А. Власенко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – С. 43-52, 187-206. *(авторський внесок полягає в розробці структури системного базису синтезованого капіталу).*

4. Власенко Т. А. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, Т. А. Власенко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – С. 43-52, 187-206. *(авторський внесок полягає в визначенні ролі синтезованого капіталу в забезпеченні розвитку регіону).*

статті у наукових фахових виданнях

5. Власенко Т. А. Визначення сценаріїв формування синтезованого капіталу під впливом чинників зовнішнього середовища /Т. А. Власенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Випуск 10. Частина 2. – С. 126–129.

6. Власенко Т. А. Theoretical and methodological aspects of defining the intellectual capital /Т. А. Власенко, Ю. В. Василенко // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 292–297. *(авторський внесок полягає у уточненні сутності елементів інтелектуального капіталу).*

7. Власенко Т. А. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін / /Т. А. Власенко, Ю. В. Матюшенко // Економіка розвитку. – 2017. – № 3 (83). – С. 91–99. *(авторський внесок полягає у виокремленні складових механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін).*

8. Власенко Т. А. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві / Є. Л. Гринь, О. О. Красноруцький, Т. А. Власенко // Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький. –

2018. – Випуск № 38. – С. 53–63. *(авторський внесок полягає у визначенні сутності стратегічних змін на підприємстві).*

9. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві /Т. А. Власенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019 р. Випуск 25. – С. 49–53. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/12.pdf

10. Власенко Т. А. Обґрунтування сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко, С. В. Степаненко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 240–247. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні сфер реалізації стратегічних змін на підприємствах).*

11. Власенко Т. А. Стратегічні зміни на підприємствах сільськогосподарського машинобудування /Т. А. Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 239–247.

12. Власенко Т. А. Роль потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін / Т. А. Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 4. – С. 258–267.

13. Власенко Т. А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств / Т. А. Власенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 2. – С. 48–54.

14. Власенко Т. А. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування України / Т. А. Власенко // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Випуск 45. – С. 43–50.

15. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін / Т. А. Власенко // Проблеми економіки. – 2019. – №3. – С. 84–90.

16. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін / Т. А. Власенко // БізнесІнформ. – 2019. – Випуск 9. – С. 339–344.

17. Vlasenko T. Methodical approach to determine the personnel resistance impact on the strategic change potential at enterprise / Ye. Hryn, T. Vlasenko // International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». – 2019. – №9. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/9/5222>. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-9-5222>. *(авторський внесок полягає в узагальненні результатів визначення впливу рівня опору персоналу змінам на інтегральний показник стратегічного потенціалу змін підприємства із зазначенням виду функції та коефіцієнту детермінації).*

18. Власенко Т. А. Методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві / Т. А. Власенко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2019. – №10. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/10/5279>. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5279>

19. Власенко Т. А. Обґрунтування основних тенденцій сільськогосподарського ринку України / Т. А. Власенко // Агросвіт. – 2019. – № 19. – С. 52–59.

20. Власенко Т. А. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко, Є. Л. Гринь // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 20. – С. 17–23. *(авторський внесок полягає в узагальненні теорій джерел змін на підприємстві).*

21. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства / Т. А. Власенко // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2019. – № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7350>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.73.

22. Власенко Т. А. Обґрунтування причин виникнення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві / Т. А. Власенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – № 2-3. – С. 26–34.

23. Власенко Т. А. Теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін / Т. А. Власенко // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 56–64.

24. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства / Т. А. Власенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 3. – С. 24–30.

25. Власенко Т. А. Розробка організаційного забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами / Т. А. Власенко // Вісник ХНТУСГ: економічні науки. – 2019. – Вип. 202. – С. 89–98.

26. Власенко Т. А. Формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін / Т. А. Власенко // Вісник ХНТУСГ: економічні науки. – 2019. – Вип. 206. – С. 65–74.

***у зарубіжних виданнях та вітчизняних виданнях,
які включені до міжнародних наукометричних баз:***

27. Vlasenko T. Fuzzy Evaluation of Change Management Processes in the Context of Enterprise Sustainability / T. Vlasenko, A. Hatsko, T. Larina, Y. Hryn, D. Streimikiene, T. Balezentis // Sustainability. – 2019. – 11. – 6310. <https://doi.org/10.3390/su11226310> (**Scopus**). *(авторський внесок полягає в проведенні формального аналізу за моделлю).*

28. Vlasenko T. A. Systematic basis formation for synthesized capital / T. A. Vlasenko, N. L. Gavkalova // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №4 (178). – С. 8–16 (**Scopus**). *(авторський внесок полягає в розробці структури синтезованого капіталу).*

29. Власенко Т. А. Реалізація стратегічних змін у предметній області за метафорами організації / Т. А. Власенко // European Journal of Economics and Management. Науковий економічний журнал (Чехія). 2019. – №3. – С. 85–89. https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_3/14.pdf

30. Власенко Т. А. Методичний підхід до визначення та оцінки стратегічного потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегічних змін

/ Т. А. Власенко // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)– 2019. – № 8(48). – С. 6-10.

31. Vlasenko T. Dynamics and structure of the agricultural machinery market in ukraine: trends and prospects / Т. Vlasenko // Znanstvena misel journal 2019. – №34. – Р. 16-22.

32. Власенко Т. А. Формування методології оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі / Т. А. Власенко // Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences, 2019 Sept. – VII(34), I.: 205. – Р. 33–37.

33. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємство / Т. А. Власенко // Slovak international scientific journal, (2019). – № 33. – С. 10-15.

в інших виданнях:

34. Власенко Т. А. Розробка методичного підходу до формування портфелю проектів підприємства /Т. А. Власенко, М. В. Грузд // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (31 травня – 1 червня 2018 р.). – Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця. – С. 23–24.

35. Власенко Т. А. Концептуальні засади стратегічних змін на промисловому підприємстві /Т. А. Власенко // «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»: Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 квітня 2019 р.). – Полтава: ТОВ «Сімон». – С. 39-42.

36. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади стратегічних змін в діяльності підприємства /Т. А. Власенко // Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5 квітня 2019 р.). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. – С. 53-55.

37. Власенко Т. А. Стратегічні зміни для підприємств сільськогосподарського машинобудування / Т. А. Власенко // Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції (11-12 квітня 2019 року), м. Харків. – С. 25-29.

38. Власенко Т. А. Обґрунтування необхідності стратегічних змін фінансового сектору в Україні /Т. А. Власенко // Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (22-23 листопада 2018 р.). Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ. – С. 83-84.

39. Власенко Т. А. Науково-теоретична сутність стратегічних змін підприємства / Д. О. Красноруцький Т. А. Власенко // Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту) (8-9 листопада 2018 року). М. Харків. – С. 31-33. *(авторський внесок полягає в уточненні специфічних властивостей стратегічних змін на підприємстві).*

40. Власенко Т. А. Визначення предметної області стратегічних змін на підприємстві /Т. А. Власенко // Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК: Материалы VI Международной научно-практической конференции (Минск, 6–7 июня 2019 года). – Минск: БГАТУ. – С. 201-226.

41. Власенко Т. А. Узагальнення підходів до розуміння сутності поняття «потенціал підприємства» /Т. А. Власенко // Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 31 серпня 2019 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2019. – С. 39-42.

42. Власенко Т. А. Науково-теоретичне обґрунтування структури стратегічного потенціалу підприємства /Т. А. Власенко // Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія та практика: збірник тез доповідей (м. Полтава, 23 серпня 2019 р.). – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – С. 22-24.

43. Власенко Т. А. Архітектоніка моделі визначення впливу чинників на регуляторну політику держави / Т. В. Власенко, І. В. Колупаєва // Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство : матеріали міжнародної наукової конференції (16 грудня 2016 року). – м. Лісабон, Португалія, 2016. – С. 35-38. *(авторський внесок полягає в представленні структури зовнішнього середовища).*

44. Власенко Т. А. Определение факторов влияния внешней среды на формирование синтезированного капитала / Т. А. Власенко // Юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 85-летию Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины Гомель : материалы конференции: в 4 ч. Ч. 2 (17 июня 2015 г., г. Гомель). – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2015. – С. 52–55.

АНОТАЦІЯ

Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами в діяльності підприємств: теорія, методологія, практика. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2019.

Дисертація присвячена вирішенню наукової проблеми розроблення та реалізації концепції управління стратегічними змінами на підприємстві.

Удосконалено розуміння поняття «стратегічні зміни» як реконфігурації основних підсистем діяльності підприємства та процесів, направленої як на функціонування підприємства, так і на створення потенціалу зростання з відповідним ресурсним забезпеченням, де метою виступає високий рівень ефективності діяльності підприємства як реакція на вимоги зовнішнього середовища. Здійснена ідентифікація структури реалізації стратегічних змін у предметній сфері за метафорами організації, яка передбачає вибір характеру імплементації стратегічних змін на основі взаємодії метафор та їх узгодження із суміжними, що виступає основою розробки портфеля проектів змін. Розроблена

концепція управління стратегічними змінами на підприємстві яка включає ряд положень: щодо необхідності оцінювання впливу зовнішнього середовища, оцінювання структури та динаміки стратегічного потенціалу підприємства, аналізу життєвого циклу галузі, розробки методологічного базису управління стратегічними змінами, перегляду компонентів предметної області відповідно до управлінських практик метафор організації, розробки методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтування методичного забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, визначення ступеню готовності підприємства до змін, розгляду впливу нематеріальних активів у формі синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін, розробки та організаційного забезпечення впровадження механізму управління стратегічними змінами.

Обґрунтовано методологічний підхід до оцінювання прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств сільськогосподарського машинобудування. Непрямий вплив передбачає оцінку середовища в цілому та за структурою груп чинників відповідно критеріям динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності та сили впливу, а також взаємодії та активності. Оцінювання прямого впливу передбачає аналіз галузі сільськогосподарського машинобудування, ключових тенденцій розвитку аграрного сектору та оцінювання взаємодії із зацікавленими сторонами. Розроблено методичне забезпечення оцінювання зовнішнього середовища непрямого впливу за його окремими чинниками, об'єднаними в такі групи як: економічні, науково-технологічні, суспільно-політичні, соціально-демографічні, інституційно-правові та міжнародні, що передбачає ранжування вагомості критеріїв та безпосередню оцінку окремих чинників за критеріями відповідно розробленій шкалі, що дозволяє визначити найважливіші тригери для обґрунтування напрямів стратегічних змін. Здійснено оцінювання зовнішнього середовища в цілому на основі обраних критеріїв. Реалізовано аналіз ринку продукції сільськогосподарського машинобудування. Проведено аналіз аграрного ринку України. Запропоновано методичне забезпечення оцінювання характеру взаємодії із зацікавленими сторонами підприємства.

Надано наукове тлумачення стратегічного потенціалу підприємства як об'єднання внутрішніх можливостей, що стосуються резервів використання ресурсів, засобів, динамічних здатностей та здібностей персоналу щодо спроможності підприємства залишатися конкурентоспроможним в довготривалій перспективі, що і обумовлює потребу у створенні конкурентних переваг на його основі. Розроблено механізм управління стратегічними змінами підприємства, який передбачає перетворення входу на вихід при реалізації стратегічних змін шляхом процесного представлення обґрунтування управлінських рішень впровадження змін у відповідні сфери предметної галузі за результатами аналізу впливу зовнішнього середовища з урахуванням рівня стратегічного потенціалу. Прийняття управлінських рішень передбачає вибір відповідних методів на основі законів та принципів, реалізація яких набуває форми впровадження портфеля проектів підприємства.

Розроблено методологічне підґрунтя визначення рівня готовності підприємства до здійснення стратегічних змін за кожним напрямом (фінансова спроможність проведення стратегічних змін; готовність персоналу до стратегічних змін; існуючий тип організаційної культури; технологічне забезпечення процесу стратегічних змін) з розрахунком кількісної узагальнюючої оцінки з подальшою побудовою на цій основі моделі визначення ступеню готовності підприємства. Надано методичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, який ґрунтується на формуванні кваліметричної моделі розвитку. Підхід передбачає визначення якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій персоналу експертним шляхом, що сприятиме істотним змінам в організації діяльності персоналу та зниженню можливого опору. Обґрунтовано методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору змінам, що базується на обґрунтуванні їх джерел за допомогою причинно-наслідкової діаграми Ішикава та побудові ієрархічної структури для вибору інструментів з урахуванням співвідношення вигід та втрат підприємства. Реалізація передбачає використання методу аналізу ієрархій.

Розроблено організаційне забезпечення процесу впровадження механізму управління стратегічними змінами, що ґрунтується на побудові процесної моделі моніторингу ефективності стратегічних змін за допомогою функціонального моделювання, застосування якої визначає чітку послідовність етапів моніторингу, створює підґрунтя зворотного зв'язку та чітке розуміння зон відповідальності в реалізації стратегічних змін. Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до визначення впливу синтезованого капіталу на ефективність стратегічних змін. Розроблений підхід передбачає використання сукупності методів аналізу (таксономічного, кластерного та регресійного) і дозволяє виявити приховані закономірності управління стратегічними змінами на підприємстві, що дає можливість на етапі формування стратегії підприємства визначити найвпливовіші фактори та виявити резерви підвищення ефективності здійснення стратегічних змін. Запропоновано формування портфелю проектів в забезпеченні реалізації стратегічних змін, що передбачає розгляд можливих їх комбінацій за сукупністю параметрів (обсяг інвестицій, потреба в ресурсах, очікувана прибутковість, рівень ризику та досягнення стратегічних цілей підприємства) та порівняння на основі таксономічного аналізу, що дозволяє забезпечити найвищий рівень ефективності реалізації стратегічних змін.

Ключові слова: стратегічні зміни, опір персоналу, стратегічний потенціал, підприємства сільськогосподарського машинобудування, механізму управління стратегічними змінами, синтезований капітал, готовності підприємства до стратегічних змін, компетентності персоналу, зовнішнє середовище, портфель проектів, методологічний базис, метафори організації, життєвий цикл галузі.

ANNOTATION

Vlasenko T. A. Strategic change management in enterprise activity: theory, methodology, practice. – Manuscript.

The thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by kinds of economic activity). – Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to solving the scientific problem of developing and implementing the concept of strategic change management at the enterprise.

The understanding of the "strategic changes" concept as the main subsystems reconfiguration of the enterprise activities and processes aimed at the enterprise functioning, as well as to creating growth potential with appropriate resource provision has been improved, where the purpose is a high level of the enterprise activity efficiency in response to environmental demands. The structure of strategic changes implementation in the subject area is identified by the organizational metaphors, which involves the choice of the nature of strategic changes implementation based on the interaction of metaphors and their matching with adjacent ones, which is the development basis of a portfolio of change projects. The concept of strategic change management at the enterprise is developed, which includes a number of provisions: the need to assess the environment impact, assess the structure and dynamics of the enterprise strategic potential, the industry life cycle analysis, development of a methodological basis for strategic change management, review of the subject area components in accordance with management practices metaphor, developing a methodological approach to determining the staff competence level to carry out strategic changes and justification of methodological support for the choice of tools to overcome resistance to change, determine the degree of enterprise change readiness, consideration of the intangible assets impact in the form of synthesized capital on the strategic change effectiveness, development and organizational support of the mechanism implementation of strategic change management.

The methodological approach to the evaluation of direct and indirect environmental impact on the functioning of agricultural machinery enterprises is substantiated. Indirect impact involves the assessment of the environment as a whole and the structure of factors groups according to the criteria of dynamism, complexity, uncertainty, variability, predictability and force of influence, as well as interaction and activity. Direct impact assessment involves an analysis of the agricultural engineering industry, key trends in the agricultural sector and an assessment of stakeholder engagement. A methodological support for the external environment assessment of indirect impact on its individual factors, grouped as: economic, scientific and technological, socio-political, socio-demographic, institutional-legal and international has been developed, which provides ranking of the criteria and direct evaluation of individual criteria according to the developed scale, which allows to identify the most important triggers to justify the strategic change direction. The assessment of the environment as a whole was made on the basis of selected criteria. The market analysis of the agricultural machinery production has been carried out. The agricultural market of Ukraine is analyzed. The methodological support of interaction character estimation with the enterprise stakeholders is offered.

The scientific interpretation of the enterprise strategic potential has been proposed as a combination of internal capabilities related to reserves of resources using, resources, dynamic capabilities and the personnel abilities in the enterprise capacity to remain competitive in the long run, which necessitates the creation of

competitive advantages on its basis. The mechanism of enterprise strategic change management has been developed, which foresees transformation of an input on an output at realization of strategic changes by process presentation of the management decisions substantiation of changes introduction in the respective spheres of the subject branch according to the analysis results of the external environment influence taking into account the level of strategic potential. Management decision making involves choosing appropriate methods based on laws and principles, the implementation of which takes the form of implementing a portfolio of enterprise projects.

The methodological basis for determining the enterprise readiness level to carry out strategic changes in each direction (financial ability to carry out strategic changes; personnel readiness for strategic changes; existing type of organizational culture; technological support to the strategic change process) is developed with the calculation of quantitative generalization with further model determination of the degree of the enterprise readiness. A methodological approach to determining the staff competence level to carry out strategic changes based on the formation of a qualimetric model of development is given. The approach involves defining the quality of managerial, professional and organizational competencies of staff in an expert way, which will contribute to significant changes in the organization of staff activities and reduce possible resistance. The methodological support of the choice of instruments of overcoming resistance to change is grounded, based on the justification of their sources by means of the Ishikawa cause and effect diagram and construction of a hierarchical structure for the choice of instruments taking into account the ratio of the benefits and losses of the enterprise. The implementation involves the use of a hierarchy analysis method.

Organizational support for the implementation process of the strategic change management mechanism has been developed, which is based on the construction of a process model for monitoring the effectiveness of strategic changes by means of functional modeling, the application of which defines a clear sequence of monitoring steps, creates a basis for feedback and a clear understanding of the areas of strategic responsibility. The theoretical and methodological approach to determining the impact of synthesized capital on the effectiveness of strategic change is substantiated. The developed approach involves the use of the methods set of analysis (taxonomic, cluster and regression) and allows to identify the hidden patterns of strategic change management in the enterprise, which allows to identify the most influential factors at the stage of the enterprise strategy formation and identify reserves for improving the effectiveness of strategic change. It is proposed to form a portfolio of projects to ensure the implementation of strategic changes, which involves considering their possible combinations by a set of parameters (volume of investments, resource requirements, expected profitability, level of risk and achievement of the enterprise strategic goals) and comparison based on taxonomic analysis, which ensures the highest level of effectiveness of strategic changes implementation.

Keywords: strategic change, staff resistance, strategic potential, agricultural machinery enterprises, strategic change management mechanism, synthesized capital, enterprise readiness for strategic change, staff competence, external environment, project portfolio, methodological basis, organization metaphors, the industry life cycle.

Підписано до друку 19 вересня 2019 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 1,8 ум.-друк. арк.; 1,8 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:
серія ДК № 4666 від 18.12.2013 р.
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd