

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



**МАЛЕВСЬКИЙ ЕДУАРД ЗБИГНЕВИЧ**

УДК 65.01:[334.716:621](043.3)

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Запоріжжя – 2020

Дисертацією є кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота виконана в Класичному приватному університеті, м. Запоріжжя.

**Науковий консультант** – доктор економічних наук, професор  
**ГРОЗНИЙ Ігор Сергійович**,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя,  
професор кафедри управління персоналом  
та маркетингу.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**ХРАПКІНА Валентина Валентинівна**,  
Національний університет  
«Києво-Могилянська академія», м. Київ,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом

доктор економічних наук, професор;  
**КОВЕРГА Сергій В'ячеславович**,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний  
університет» МОН України, м. Слов'янськ,  
завідувач кафедри менеджменту;

доктор економічних наук, професор  
**ПОЖУЄВА Тетяна Олександрівна**,  
Національний університет «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя,  
професор кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності.

Захист дисертації відбудеться «30» жовтня 2020 р. о 10<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 17.127.01 Класичного приватного університету за адресою: 69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70б, ауд. 124.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Класичного приватного університету за адресою: 69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70б, ауд. 114.

Автореферат розісланий «28» вересня 2020 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



О. І. Трохимець

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Трансформація світової економіки та відсталість українського машинобудування від сучасних потреб внутрішнього й зовнішнього ринків вимагають інтенсивного розвитку відповідних підприємств. Це неможливо без системи управління змінами для здійснення такого розвитку, неякісне управління змінами в організації здатне зруйнувати перспективні проекти й навіть цілі підприємства.

Наразі українські підприємства не приділяють достатньої уваги розвитку та правильному реагуванню на зміни в бізнес-процесах. Практика управління бізнес-процесами свідчить, що багато з них вимагають регулярних змін, а за деякими напрямками зміни необхідно проводити по кілька разів на місяць. У зв'язку із цим актуальною проблемою є розробка ефективних методологічних і науково-методичних підходів до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств у цілому й машинобудівних зокрема.

Найбільш значущі зарубіжні праці у сфері розвитку підприємств належать Ст. Біру, Е. Демінгу, Дж. Джурану, К. Ісікаві, Ф. Кросбі, Д. Стігліцу, Г. Тагуті, А. Фейгенбауму та ін.

Вагомий внесок у розробку проблеми розвитку підприємств та окремих її аспектів зробили такі вчені: О. І. Амоша, І. В. Алексєєв, О. М. Зборовська, О. С. Квілінський, О. В. Коваленко, С. В. Коверга, Н. Ю. Мариненко, Н. Г. Метеленко, Т. О. Пажуєва, О. В. Раєвнева, О. С. Русінова, К. С. Салига, А. Г. Семенов, Г. О. Тарасова, Н. М. Шмиголь, А. В. Шостаковська та ін.

Вирішенню проблем управління змінами приділили увагу у своїх працях І. Адізес, І. Ансофф, Т. Бауліна, Д. Воронков, О. Гайдей, Т. Гринько, І. Грозний, Дж. Дак, П. Друкер, Г. Жаворонкова, І. Новаківський, Дж. Харрінгтон. Однак підходи до управління змінами в умовах розвитку не завжди враховують галузеві особливості, тому потребують подальшого дослідження та систематизації.

Окреслене свідчить про необхідність розробки нових підходів до ефективного управління змінами в процесі розвитку промислових підприємств за умови їх чіткої формалізації. Недостатність теоретичних і практичних розробок у цій сфері, неможливість практичного використання багатьох із них зумовили вибір теми дисертації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в контексті основних наукових напрямів та плану науково-дослідних робіт Класичного приватного університету за темою «Формування механізмів стабілізації функціонування промислових підприємств на засадах антикризового управління» (номер державної реєстрації 0116U000799), де автором запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін на основі дескриптивної моделі, що дає можливість здійснити аналіз організаційних змін з урахуванням їх впливу на грошову та негрошову ефективність; плану науково-дослідних робіт ПВНЗ «Європейський університет» за темою «Управління якістю розвитку в умовах системних дисбалансів» (номер державної реєстрації 0114U005433), де автором розроблено комплекс моделей оцінювання впливу природних і штучних змін на розвиток підприємства, який

забезпечує визначення типу поточної ситуації, що надає підстави для розробки відповідних стратегій та заходів з його розвитку.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, розробка науково-методичних підходів і практичних рекомендацій з управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розвинути понятійний апарат теорій розвитку та управління;
- розвинути класифікацію типів змін на промислових підприємствах;
- проаналізувати методологічні підходи до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств;
- удосконалити синтезований підхід до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств;
- удосконалити науково-методичний підхід до моніторингу відповідності змін на підприємстві змінам зовнішнього середовища;
- запропонувати концепцію управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств;
- розробити науково-методичний підхід до оцінювання чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін;
- удосконалити методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств;
- розробити формалізовану процедуру контролю виробничих змін в умовах розвитку промислових підприємств;
- розвинути організаційно-інформаційне забезпечення управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств;
- запропонувати науково-методичний підхід до оцінювання фінансового забезпечення змін в умовах розвитку промислових підприємств;
- розвинути процес оцінювання впливу на розвиток підприємства типових ситуацій, що вимагають змін технологічно-виробничої сфери;
- розробити комплекс моделей оцінювання впливу природних та штучних змін на розвиток підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процеси управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

*Предмет дослідження* – теоретико-методологічні положення, методи й моделі управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу роботи становлять праці українських і зарубіжних учених у сфері теорії розвитку й теорії управління.

У ході виконання дисертації використано сукупність загальнонаукових і прикладних методів та підходів: *діалектичне пізнання, дедукцію та індукцію* – для постановки проблем дослідження, вивчення й деталізації його об'єкта (підрозділи 1.1, 3.1, 3.3); *морфологічний аналіз* – для уточнення понятійно-категоріального апарату (підрозділ 1.1); *абстрактно-логічний підхід* – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків (підрозділи 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3); *статистичний аналіз* – для виявлення основних тенденцій розвитку машинобудування України й особливостей розвитку промислових

підприємств (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3); *функціональний синтез* – для формування концептуальних засад управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств (підрозділ 3.3); *ситуаційний, системний, синергетичний та ієрархічний підходи* – для розроблення й реалізації концепції управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств (підрозділи 3.1, 3.2, 3.3, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3); *економіко-математичне моделювання* – для розроблення моделей управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств (підрозділи 4.1, 4.2, 4.3, 5.3); *динамічне програмування* – для розроблення параметризованих економіко-математичних моделей у запропонованому комплексі моделей оцінювання впливу природних та штучних змін на розвиток підприємств (підрозділ 5.2); *експериментальний* – для апробації запропонованої концепції управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств (підрозділ 5.1, 5.3).

*Інформаційною базою дослідження* є звітність і первинна документація промислових підприємств України; статистичні дані Державної служби статистики України; річна бухгалтерська та оперативна звітність машинобудівних підприємств України; нормативно-правові акти, які стосуються регулювання підприємницької діяльності; фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій. Економічні розрахунки здійснено з використанням сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробленні теоретичних, методологічних, методико-прикладних основ управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, що надало змогу сформулювати такі основні наукові положення:

*вперше:*

- запропоновано концепцію управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, що є багаторівневою системою, яка охоплює теоретичний, методичний, інструментальний і організаційно-практичний рівні, відрізняється від інших створенням комплексу методів та підходів до реалізації функцій управління змінами: моніторингу, оцінювання, аналізу, планування й контролю, що в сукупності надає змогу забезпечувати управління збалансованими змінами з урахуванням цілей розвитку підприємств;

- розроблено науково-методичний підхід до оцінювання чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін на основі розробленої запропонованої? дескриптивної моделі, що надає змогу здійснити аналіз організаційних змін з урахуванням їх впливу на грошову та негрошову ефективність, завдяки чому забезпечується балансування між короткостроковим і довгостроковим розвитком промислового підприємства;

- запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання фінансового забезпечення змін в умовах розвитку промислових підприємств, в основу якого покладено систему, засновану на зв'язку між ключовими індикаторами розвитку підприємства та індикаторами ефективності управління фінансовим забезпеченням розвитку в динаміці, здійснюючи корегування оцінки на позитивні або негативні зовнішні впливи, підприємства мають можливість покращити фінансове забезпечення свого розвитку;

- розроблено комплекс моделей оцінювання впливу природних та штучних змін на розвиток підприємства, що базується на врахуванні наслідків різних темпів

розвитку технологічно-виробничої сфери досліджуваного підприємства та його конкурентів і забезпечує визначення типу поточної ситуації, в якій перебуває промислове підприємство, що надає підстави для розробки відповідних стратегії та заходів з його розвитку;

*удосконалено:*

– методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств, який охоплює технологічну, збутову, кадрову, виробничу та інвестиційну сфери діяльності підприємств промисловості на основі використання поетапної процедури моніторингу, ідентифікації, реагування на отримані сигнали про зміну стану внутрішнього й зовнішнього середовища, що забезпечить ефективність провадження проєктів розвитку та адаптивність підприємств до змін;

– синтезований підхід до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, заснований на логічному синтезі інструментів, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та можливостей підприємства в поєднанні із залученими фінансовими ресурсами залежно від обраних проєктів змін для розвитку;

– науково-методичний підхід до моніторингу відповідності змін на підприємстві змінам зовнішнього середовища, основу підходу становить двоетапна ітерація, що забезпечує підприємству максимально очікувану ефективність від реалізації проєктів змін та отримання збалансованого розвитку;

– формалізовану процедуру контролю за виробничими змінами в умовах розвитку промислових підприємств на основі карти процесу «Контроль за виробничими змінами», яка може бути використана як нормативний документ при формуванні нормативно-розпорядчих документів промислових підприємств. Процедура передбачає поетапне виконання ініційованих перетворень у виробничій сфері підприємств промисловості з урахуванням визначених зон відповідальності, компетенції й критеріїв результативності виконання запропонованих змін, що надає змогу контролювати зміни, які відбуваються в процесі розвитку підприємств промисловості, і робити їх плановими, відповідно до обраної програми реалізації стратегічних заходів розвитку;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійний апарат з теорій розвитку, управління, а саме уточнено сутність понять «розвиток підприємства», «управління змінами на промислових підприємствах». Після уточнення змістовних властивостей економічного розвитку підприємства під розвитком промислового підприємства потрібно розуміти процес трансформації системи із сьогочасного стану в стан якісного функціонування, відповідно до умов формування зростання й розвитку підприємства, в основі яких лежать зміни факторів виробництва, а під управлінням змінами на промислових підприємствах – процес на превентивній стадії: моніторингу; на стадії виявлення: ідентифікації, аналізу, оцінювання, рефлексії; на стадії роботи з виявленими змінами: планування дій, організації, координації заходів; на стадії результатів роботи зі змінами: контролю за реалізацією змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі промислових підприємств, що забезпечує досягнення поставлених цілей розвитку промислових підприємств завдяки адаптивності до нових умов функціонування;

– класифікація змін на промислових підприємствах шляхом виділення основних видів змін, що притаманні особливостям функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання та доповнення основних типів змін: *за характером перебігу (перманентні та тимчасові) і за масштабом впливу (локальні та повсюдні)*;

– організаційно-інформаційне забезпечення управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств на основі адаптації існуючої організаційної структури до потреб, що виникають у процесі реалізації проєктів змін для розвитку через створення координаційного центру фінансового забезпечення та інформаційної підтримки в методології IDEF0, що дає можливість отримання оперативної управлінської інформації, обробки первинних даних, оптимального вибору проєктів змін для розвитку, формування та розподілу коштів під їх упровадження в режимі реального часу;

– процес оцінювання впливу на розвиток підприємства типових ситуацій, що вимагають змін технологічно-виробничої сфери, шляхом визначення відповідних етапів: аналіз штучних змін технологічно-виробничої сфери; аналіз природних змін технологічно-виробничої сфери; визначення стану розвитку технологічно-виробничої сфери промислового підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в широких можливостях використання методичного підходу до організаційно-інформаційного забезпечення управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств; науково-методичного підходу до оцінювання чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних; комплекс моделей оцінювання впливу природних та штучних змін на розвиток підприємства.

Таким чином, практична значущість результатів дослідження пов'язана з можливістю управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств та, відповідно, поліпшенням результатів їх фінансово-господарської діяльності.

Основні результати дослідження знайшли практичне застосування в діяльності ПрАТ «Кераммаш» (довідка від 07.08.2019 № 02/173), де підприємство отримало можливість здійснити аналіз організаційних змін з урахуванням їх впливу на грошову та негрошову ефективність, завдяки чому забезпечується балансування між короткостроковим і довгостроковим розвитком підприємства; ПАТ «Запорізький механічний завод» (довідка від 19.04.2018 № 36/05), що допомогло врахувати наслідки різних темпів розвитку технологічно-виробничої сфери підприємства та його конкурентів і забезпечило визначення типу поточної ситуації, в якій перебуває підприємство; ТДВ «Машинобудівний завод «Буран» (довідка від 25.10.2019 № 17/10), де впроваджено методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств, що забезпечило ефективність упровадження проєктів розвитку та адаптивність підприємств до змін; ПрАТ «Корум Дружківський машинобудівний завод» (довідка № 17/09 від 19.09.2018), де підприємство отримало можливість контролювати зміни, які відбуваються в процесі розвитку підприємств промисловості, та робити їх плановими, відповідно до обраної програми реалізації стратегічних заходів розвитку.

Висновки й пропозиції дисертанта враховано в роботі Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України при формуванні пропозицій щодо планів трансформації системи управління фінансовими ресурсами для здійснення інтенсивного розвитку підприємств (довідка від 18.02.2020 № 12/4).

Основні теоретичні положення, що становлять наукову новизну дисертаційної роботи, використовують у навчальному процесі Класичного приватного університету під час викладання дисциплін «Економіка підприємства», «Організація управління виробництвом» (акт впровадження від 18.03.2019 № 11/19).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до вирішення актуальної наукової проблеми з розвитку теоретичних положень, розробки науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. Усі основні положення, висновки та пропозиції, що винесені на захист, одержано автором самостійно. Із наукових праць, підготовлених у співавторстві, використано тільки ті матеріали, які належать автору особисто. У цій роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовуються.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення й результати дослідження доповідалися та отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, таких як: Всеукраїнська науково-практична конференція «Державне управління в контексті адміністративної реформи» (м. Маріуполь, 2015 р.); Міжнародна наукова конференція «The Formation of Modern Economic Space: the Challenges of Globalization» (м. Куала-Лумпур, 2016 р.); X Міжнародна науково-практична конференція «Полісся» (м. Пінськ, 2016 р.); Міжнародна наукова конференція «Management and development trends – 2017» (м. Бангкок, 2017 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Державне управління в контексті адміністративної реформи» (м. Маріуполь, 2017 р.); VIII Міжнародна наукова конференція «Trends of the economic development» (м. Вьєнтьян, 2018 р.); III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми сьогодення у сфері фінансів, обліку та аудиту» (м. Хмельницький, 2018 р.); XXII Всеукраїнська науково-практична конференція «Молодь освіта, наука, культура і національна свідомість в умовах європейської інтеграції» (м. Київ, 2019 р.); XIV Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір» (м. Львів, 2019 р.).

**Публікації.** Основні положення й результати дисертаційної роботи викладено у 32 наукових працях, з них: 2 – монографії; 21 – стаття в наукових фахових виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних (у тому числі 3 – в зарубіжному виданні); 9 – матеріали конференцій. Загальний обсяг публікацій – 45,44 д. а. (особисто автору належить 31,51 д. а.).

**Структура та обсяг дисертації.** Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 449 сторінок, з них основний текст – 372 сторінки. Робота містить 44 рисунка та 42 таблиці. Список використаних джерел включає 347 найменувань.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність обраної теми; визначено мету й завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження; розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів; наведено відомості про апробацію й упровадження результатів, структуру дисертації.

У **першому розділі** – *«Теоретико-методологічні аспекти управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств»* – проведено аналіз діалектики понять щодо розвитку промислового підприємства та управління змінами за різних умов зовнішнього середовища; проаналізовано класифікації змін на промислових підприємствах; досліджено методологічні положення та підходи до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Враховуючи глибину змісту, вкладеного в поняття «розвиток підприємства», виділено його основні властивості, характеристики, переваги й обмеження у використанні визначень, запропонованих у наукових працях, що в сукупності з результатами дослідження їх теоретичної сутності надало змогу тлумачити розвиток промислового підприємства як процес трансформації системи із сьогочасного стану в стан якісного функціонування, відповідно до умов формування зростання й розвитку підприємства, в основі яких лежать зміни чинників виробництва.

За результатами проведеного аналізу визначень поняття «управління змінами», виділення поглядів на нього та обмежень у їх його? використанні, під управлінням змінами на промислових підприємствах запропоновано розуміти процес: на превентивній стадії – моніторингу; на стадії виявлення – ідентифікації, аналізу, оцінювання, рефлексії; на стадії роботи з виявленими змінами – планування дій, організації, координації заходів; на стадії результатів роботи зі змінами – контролю за реалізацією змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі промислових підприємств, що забезпечує досягнення поставлених цілей розвитку промислових підприємств завдяки адаптивності до нових умов функціонування. Використання цього поняття надало змогу уникнути суперечностей при побудові логіки дослідження, розробленні відповідних методів і підходів, дублювання змісту окремих категорій, використаних у роботі.

У процесі розвитку промислових підприємств зміни відбуваються щодня в різних сферах діяльності й з різною швидкістю реалізації. Тому виділено певну класифікацію таких змін за їх видами, типами та масштабами прояву, а саме основні види змін, що притаманні особливостям функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання, доповнено поділом:

- за характером перебігу – на перманентні та тимчасові;
- за масштабом впливу – на локальні та повсюдні.

Залежно від встановленого типу змін можна обґрунтовано підійти до вибору ефективної моделі їх управління та зробити керованими, такими, що будуть сприяти розвитку промислових підприємств.

Визначено сутність традиційних підходів до управління змінами, що відбуваються в процесі розвитку промислових підприємств, та особливості сучасних моделей управління змінами з погляду їх практичної застосовності та придатності в

умовах реальних і потенційних перетворень господарської діяльності підприємств промисловості внаслідок мінливості зовнішнього середовища. Критично проаналізовано методичні підходи до управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку. Обґрунтовано обмеженість процесного та стратегічного підходу, виділено доцільність використання системного підходу управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку, враховуючи психоемоційну поведінку персоналу при впровадженні нововведень та реалізації змін.

Отримані результати можуть бути використані при розробленні базових положень системи управління змінами на підприємстві (рис. 1).

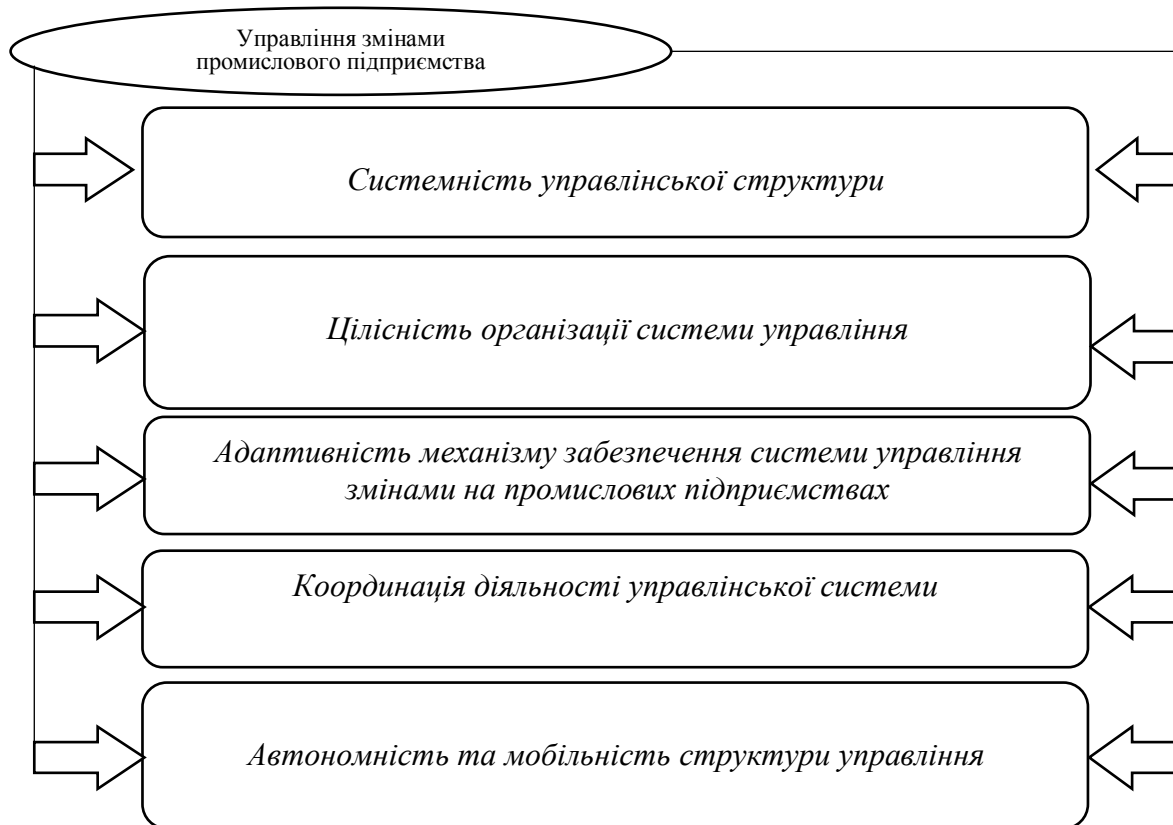


Рис. 1. Базові положення системи управління змінами в умовах розвитку промислового підприємства (сформовано автором)

Методичні підходи до управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку, як правило, використовують спільно в різних пропорціях і комбінаціях, що зумовлено швидкими змінами кон'юнктури ринку, з одного боку, та внутрішньою функціональною складністю діяльністю підприємства – з іншого. Урахування цих вимог при підготовці та ухваленні управлінських рішень повинно забезпечити стійкість розвитку й стабільність виробничої діяльності промислових підприємств.

У **другому розділі** – «Аналіз тенденцій та проблем управління розвитком промислових підприємств» – проаналізовано роль машинобудування в забезпеченні пріоритетних напрямів розвитку промислового комплексу України порівняно із закордонним досвідом; досліджено тенденції функціонування підприємств машинобудування; визначено перспективи інноваційного розвитку промислових підприємств.

Встановлено, що обсяг ВВП країни за 2010–2018 рр. мав зниження з 2613,1 млрд. грн. в 2010 році до 2527,4 млрд. грн. на кінець 2018 року. Проте, слід відмітити особливі періоди зростання даного показника майже до 2800 млрд. грн. Разом з цим, в період зростання ВВП в 2012-2013 рр. спостерігалось також зростання показників виробництва в переробній промисловості (з кінця 2011 року). На основі аналізу визначено, що ділова впевненість підприємств переробної промисловості в 2015–2017 рр. демонструє стабільне зростання, але в 2018 р. вона мала від’ємні значення, що свідчить про наявність незначної непевності підприємств у позитивних перспективах подальшої діяльності.

Власна оцінка достатності виробничих потужностей промислових підприємств для розв’язання поточних та короткоперспективних завдань з випуску продукції демонструє високий рівень забезпеченості (рис. 2).

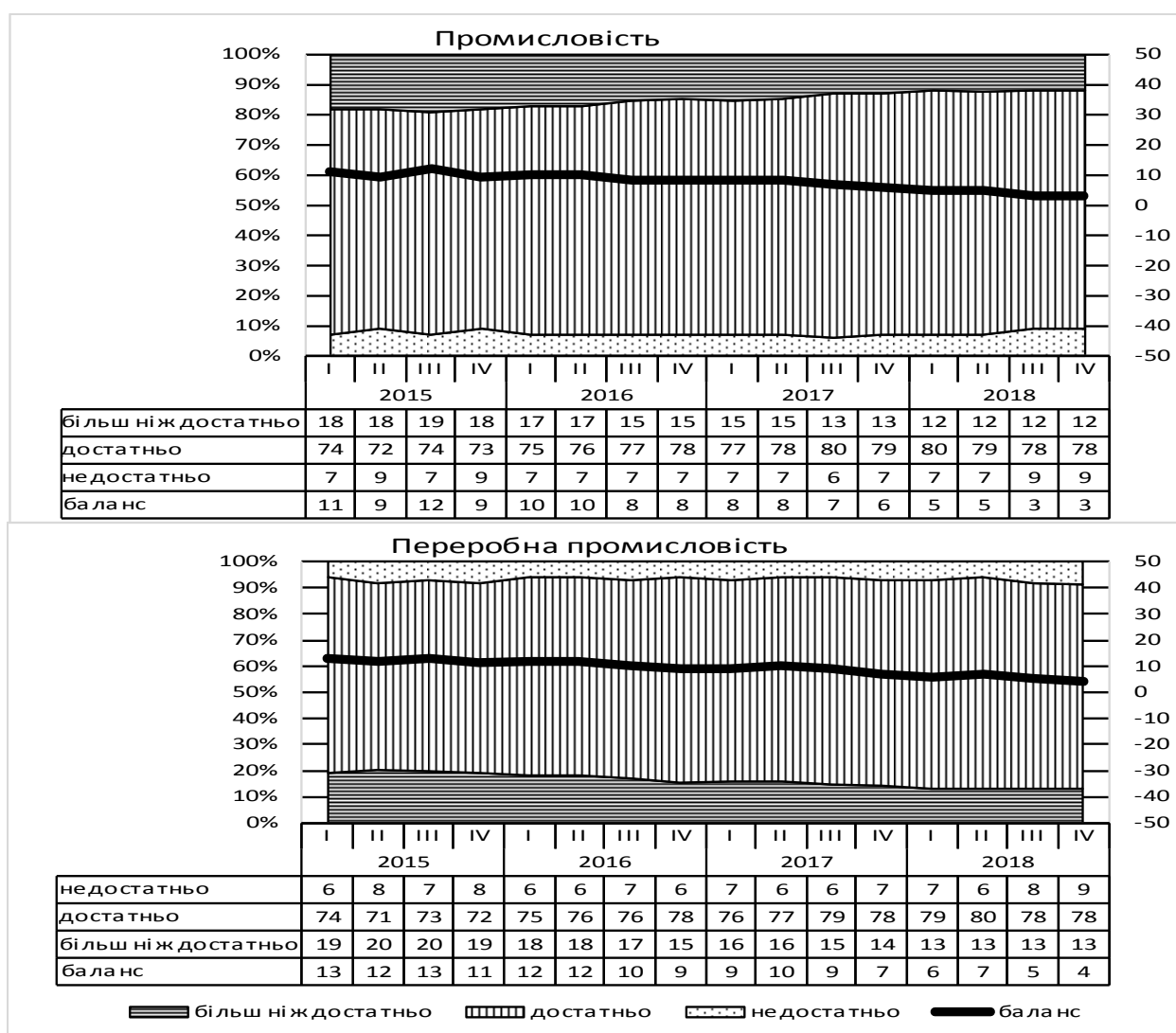


Рис. 2. Оцінка виробничих потужностей промислових підприємств, урахуваючи поточний обсяг замовлень та очікувані зміни попиту в наступні три місяці

Попри те, що промислові підприємства завершили 2018 р. з трохи поступаючими позиціями за показником чистого доходу від реалізації продукції підприємствам, що

відносяться до оптової та роздрібної торгівлі, привертає увагу той факт, що за іншими показниками формування чистого прибутку промислові підприємства перевищили показники підприємств оптової та роздрібної торгівлі, а саме: інші операційні доходи в промисловості 187737,4 тис. грн. проти 119187,5 тис. грн. підприємств оптової та роздрібної торгівлі; інші доходи в промисловості 91648,5 тис. грн. проти 70925,6 тис. грн. інших доходів від підприємств оптової та роздрібної торгівлі.

Доведено, що фінансові результати показують тенденцію до зростання загальної частки прибуткових підприємств у галузі машинобудування, що в цілому є позитивним явищем, але в 2014–2015 рр. галузь демонструвала значні збитки. Частка прибуткових підприємств була значно більшою, ніж серед малих і середніх, також внесок великих підприємств у сукупний прибуток галузі був найбільшим (табл. 1).

Таблиця 1

### Фінансові результати машинобудівних підприємств

Рік	Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які зазнали збитків	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн
2010	6859,0	60,2%	9771,5	39,8%	2912,5
2011	14637,6	67,3%	17053,6	32,7%	2416,0
2012	13322,8	67,0%	16515,8	33,0%	3193,0
2013	5526,9	65,2%	9597,8	34,8%	4070,9
2014	-20501,5	64,7%	9841,6	35,3%	30343,1
2015	-12651,6	74,1%	15950,6	25,9%	28602,2
2016	1696,2	77,2%	14522,4	22,8%	12826,2
2017	9770,0	77,7%	18965,6	22,3%	9195,6
2018	15403,1	76,5%	22671,6	23,5%	7268,5

Проаналізовано відмінність структури операційних витрат окремих підприємств від загальногалузевої та визначено вплив кризових явищ на зростання варіації структури операційних витрат. Найбільш успішними з точки зору дослідження за показниками рентабельності та ділова активність в машинобудівній галузі є підприємства, діяльність яких пов'язана з виробництвом автотранспортних причепів, засобів, напівпричепів, інших транспортних засобів. Майже аналогічна ситуація простежується і на підприємствах з виробництва машин і устаткування, проте з дещо кращими значенням показника рентабельності загальної діяльності для середніх та малих машинобудівних підприємств.

Особливістю сучасного етапу розвитку підприємств в Україні є вимушеність функціонування, прийняття рішень та розвитку в кризових умовах економічного і політичного і соціального характеру, скорегованого на світову пандемію, пов'язану з COVID 19.

Дослідження світової економічної практики свідчить, що сучасна економічна система ринкових відносин цілком логічно розвивається, при цьому збалансований стан замінюється на незбалансований тощо, а циклічність є основним проявом розвитку. Визначено, що коливання індексів виробництва машинобудівної продукції на підприємствах є незначним, та з огляду на минулий тренд з 2013 р., позитивна

динаміка має відновитись найближчим часом. Незважаючи на численні негативні економічні фактори 2019 р., жоден з показників не зрівнявся з кризовими показниками 2014–2015 рр. В кількісному вираженні обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) в 2019 р. склав 2938830,8 млн. грн., що майже на 10 млрд. грн. менше, ніж у 2018 р.

Зрозуміло й те, що показники, які відповідали за інтенсивний та стабільний докризовий розвиток, за великим рахунком уже не в змозі виявлятися як основні критерії розвитку в кожній окремій країні та регіоні в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2

### Показники глобального зростання, % до попереднього року

Роки	ВВП	Торгівля	Валові інвестиції	Зайнятість	ПП
2008	1,4	3,0	2,3	1,1	-9,5
2009	-2,1	-10,4	-5,6	0,4	-33,0
2010	4,0	12,6	5,3	1,4	14,1
2011	2,7	5,8	4,8	1,5	16,2
2012	2,3	3,2	4,6	1,3	-18,7
2013	2,4	4,5	5,3	1,3	7,7
2014	3,1	5,8	6,0	1,3	17,1
2015	3,4	5,9	6,0	1,4	17,3
2016	3,6	5,9	6,2	1,4	17,5
2017	3,9	6,1	6,2	1,5	17,5
2018	3,8	5,9	6,1	1,5	17,3
2019	3,6	6,0	6,2	1,5	17,4

Слід акцентувати увагу на тому, що оновлення виробництв, інтеграція кращих технологій, поліпшення кваліфікаційного рівня на підприємстві, модернізація та посилення менеджменту проходить невпевнено, що завдає удару по темпах розвитку.

У 2018 р. витрати на інновації в основному здійснювались за рахунок власних коштів (понад 88,2% загального обсягу фінансування), кредитів бюджетних коштів (5,2%), інших джерел (5,6%), іноземних інвесторів (0,9%). Протягом 2018 року на інновації підприємства витратили 12,2 млрд.грн. Фінансування інноваційної діяльності з державного бюджету здійснювалось на рівні 5,2% (Державна служба статистики України). Така досить негативна тенденція змушує вітчизняні підприємства використовувати зовнішні фінансові ресурси для проведення інноваційної діяльності.

У **третьому розділі** – *«Методологічні підходи до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств»* – удосконалено синтезований підхід до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств; удосконалено науково-методичний підхід до моніторингу відповідності змін на підприємстві, змінам зовнішнього середовища; запропоновано концепцію управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Удосконалено синтезований підхід до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, заснований на логічному синтезі інструментів, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та можливостей підприємства в поєднанні із залученими фінансовими ресурсами

залежно від обраних проєктів змін для розвитку.

Доведено, що використання синтезованого підходу (з погляду його теоретичного та практичного підґрунтя) має покривати вирішення таких завдань:

- визначення основних характеристик пропозиції фінансових ресурсів та послуг;
- надання доступу до сучасних світових відсоткових кредитних ставок;
- пояснення низьких фінансових можливостей підприємств машинобудування;
- визначення дефіциту на ринку фінансового кредитування;
- розробка рекомендацій за схемами фінансування та розподілу фінансових продуктів;
- визначення шляхів доступу до міжнародних фінансових організацій та неурядових установ;
- визначення перспективних схем і фінансових продуктів, що включатимуться до фінансового забезпечення своєчасних змін на підприємстві;
- визначення можливостей ефективного застосування лізингу виробничих засобів на умовах повної чи часткової оплати.

Проведене дослідження показало, що моніторинг як складна система постійного спостереження за рядом показників, які характеризують стан і розвиток обраного об'єкта, в сучасних умовах являє собою важливу підсистему системи управління на підприємстві. Для забезпечення підприємству максимально очікуваної ефективності від реалізації проєктів змін та отримання збалансованого розвитку удосконалено науково-методичний підхід до моніторингу відповідності змін на підприємстві змінам зовнішнього середовища, основу підходу становить двоетапна ітерація.

Розвинуто ітераційний підхід до моніторингу шляхом застосування додаткового етапу з ітерацій (повторів) обробки вхідних даних, що забезпечить підвищення якості прийняття управлінських рішень (рис. 3). Такими вхідними даними, що підлягають обробці, є сигнали, що надходять з внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства. Результати моніторингу з мінімальною похибкою потрібні для впровадження збалансованих змін, що максимально підвищать ефективність та якість розвитку підприємства.

Вирішення складної й багатогранної проблеми управління змінами в умовах розвитку підприємств машинобудування потребує складного комплексу відповідних рішень, які мають бути узгоджені між собою та базуватись на одній концепції. Для забезпечення підвищення стійкості розвитку промислового підприємства, ефективності управління змінами та адаптації до нових умов господарювання в зовнішньому середовищі запропоновано концепцію управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, що є багаторівневою системою що включає теоретичний, методичний, інструментальний й організаційно-практичний рівні та відрізняється від інших створенням комплексу методів і підходів до реалізації функцій управління змінами: моніторингу, оцінювання, аналізу, планування та контролю, що в сукупності надає змогу забезпечувати управління збалансованими змінами з урахуванням цілей розвитку підприємств.

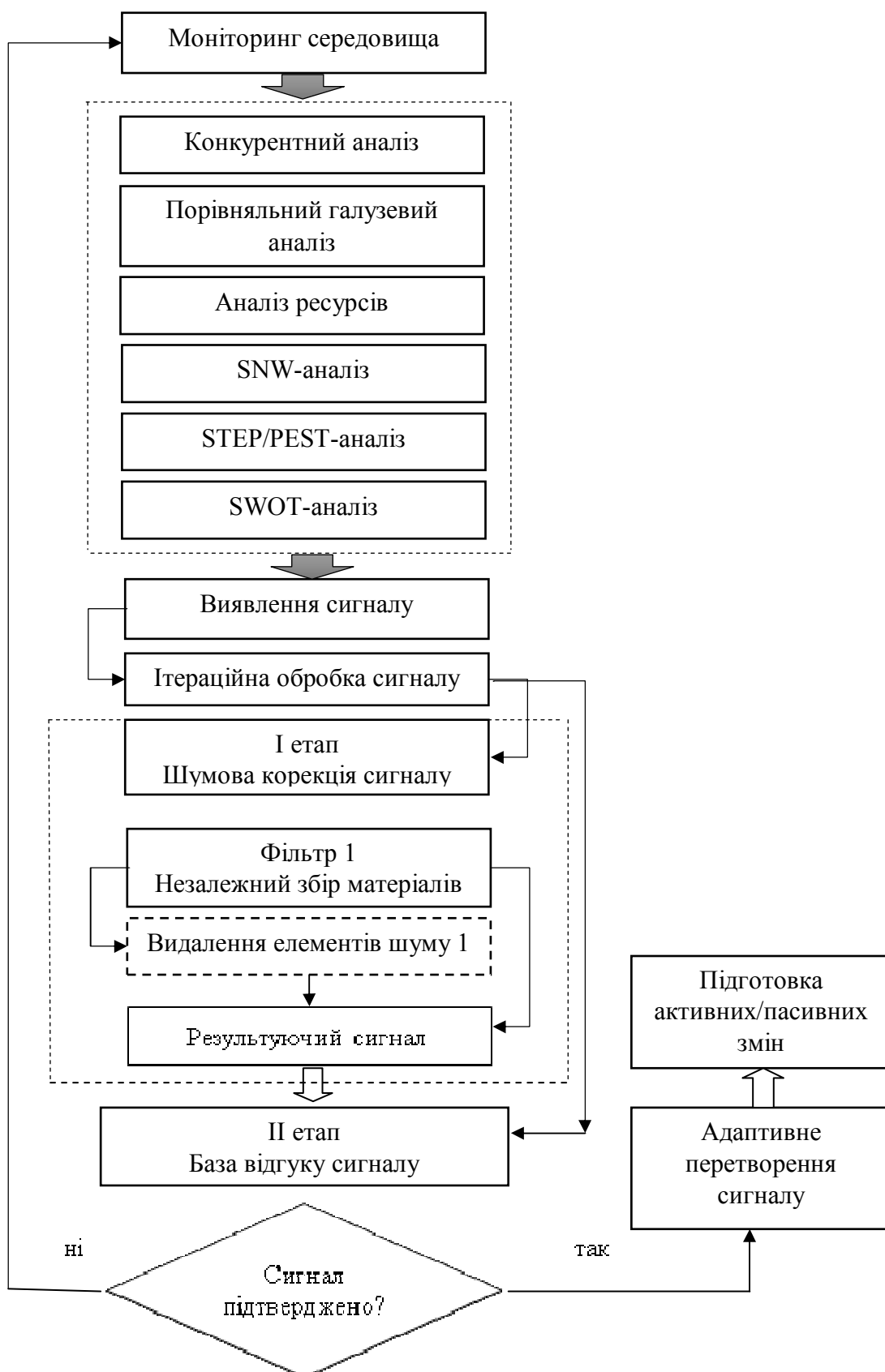


Рис. 3. Ітераційний підхід до моніторингу в управлінні змінами в умовах розвитку промислового підприємства (сформовано автором)

Концепція визначає основні напрями вирішення складових проблеми управління змінами та встановлює зв'язок між необхідними для цього економічними теоріями, методами й інструментами (рис. 4).

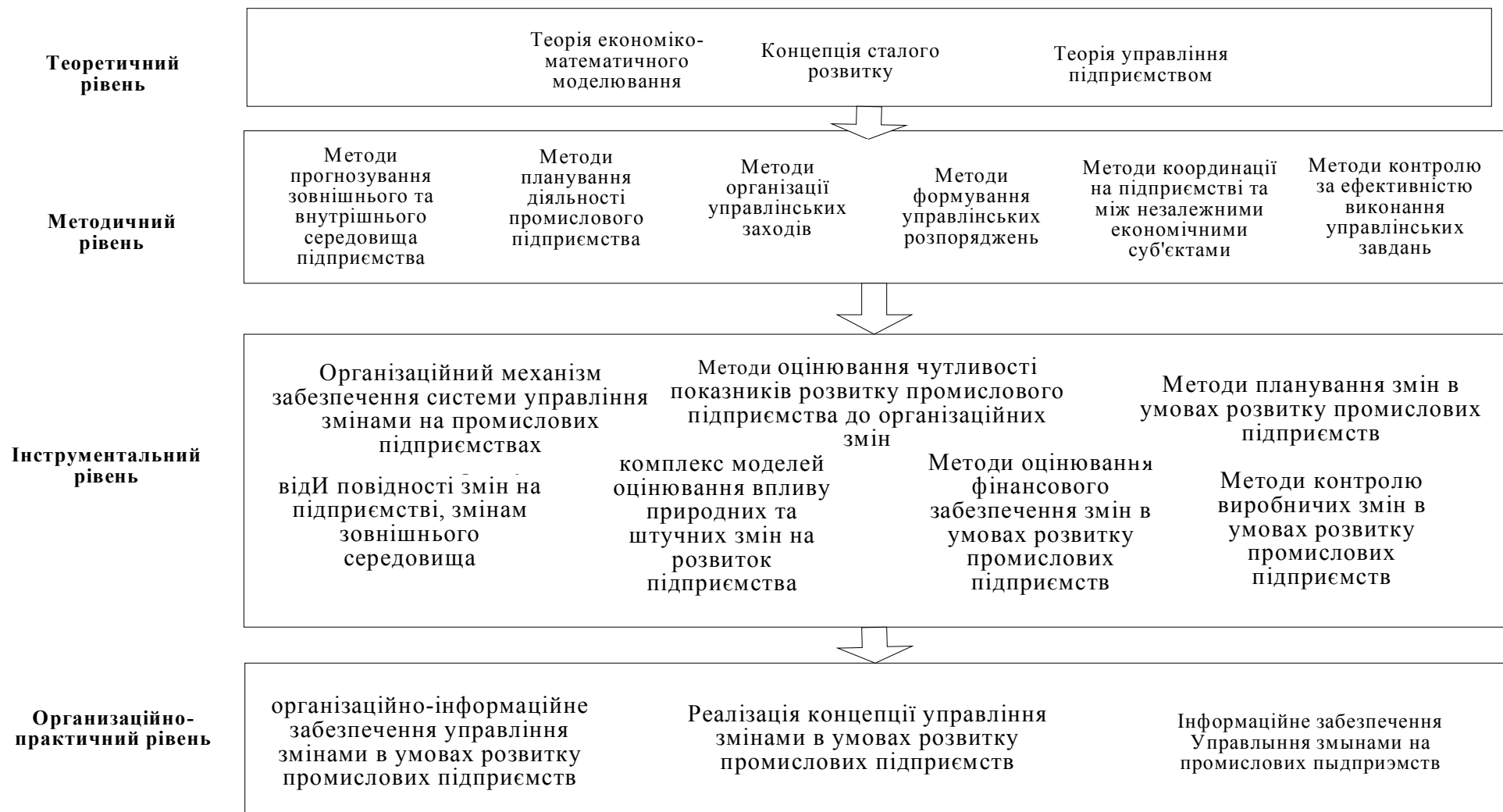


Рис. 4. Структура концепції управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств (розроблено автором)



Визначено, що впровадження складових теоретичного та методичного рівнів розробленої концепції в стратегію розвитку промислового підприємства, а інструментального й організаційно-практичного – в його організаційну та інформаційну структуру забезпечує комплексне вирішення проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

У **четвертому розділі** – «Синтез методів управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств» – розроблено науково-методичний підхід до оцінювання чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін; удосконалено методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств; удосконалено формалізовану процедуру контролю за виробничими змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін, який задовольняє такі умови: враховувати різні типи організаційних змін і їх вплив на типові показники розвитку промислового підприємства; мати формалізовані та структуровані інструменти для кількісного оцінювання впливу організаційних змін на розвиток промислового підприємства; враховувати специфіку українських промислових підприємств та економічні перетворення в світовій економіці та українському економічному середовищі.

При управлінні промисловим підприємством відокремлено три основних види наслідків організаційних змін: негативні, що призводять до деградації організаційної системи; нейтральні, які підтримують діяльність промислового підприємства у стані гомеостазу; позитивні, які забезпечують розвиток промислового підприємства.

Причому одна й та сама організаційна зміна може мати комбінацію різних наслідків для різних складових організаційної системи промислового підприємства. Також організаційні зміни можуть бути як бажаними та запланованими в межах розвитку, так і вимушеними, що здійснюються для мінімізації негативних наслідків. Останні найчастіше спричиняють деградацію системи, наприклад, скорочення підрозділів, що відповідають за прогнозування та розвиток промислового підприємства внаслідок зменшення витрат при економічних кризах.

Аналіз впливу організаційних змін промислового підприємства на його розвиток запропоновано здійснювати за схемою, наведеною на рис. 5.

Визначення впливу на організаційний розвиток промислового підприємства впровадження організаційних змін дає можливість оцінити, які організаційні зміни пов'язані з розвитком підприємства, а аналіз можливих траєкторій організаційної ефективності промислового підприємства внаслідок змін надає підстави для оцінювання сили цього зв'язку й можливих відхилень. Таким чином, на етапі цілепокладання встановлюється чутливість показників організаційного розвитку промислового підприємства до організаційних змін шляхом розрахунку відповідної економіко-математичної моделі.

Модель чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін є дескриптивною й може бути використана при прийнятті управлінських рішень на базі імітаційного моделювання. Перш за все, необхідно синтезувати показник розвитку промислового підприємства, що є репрезентативним з погляду відображення якості організаційного розвитку.

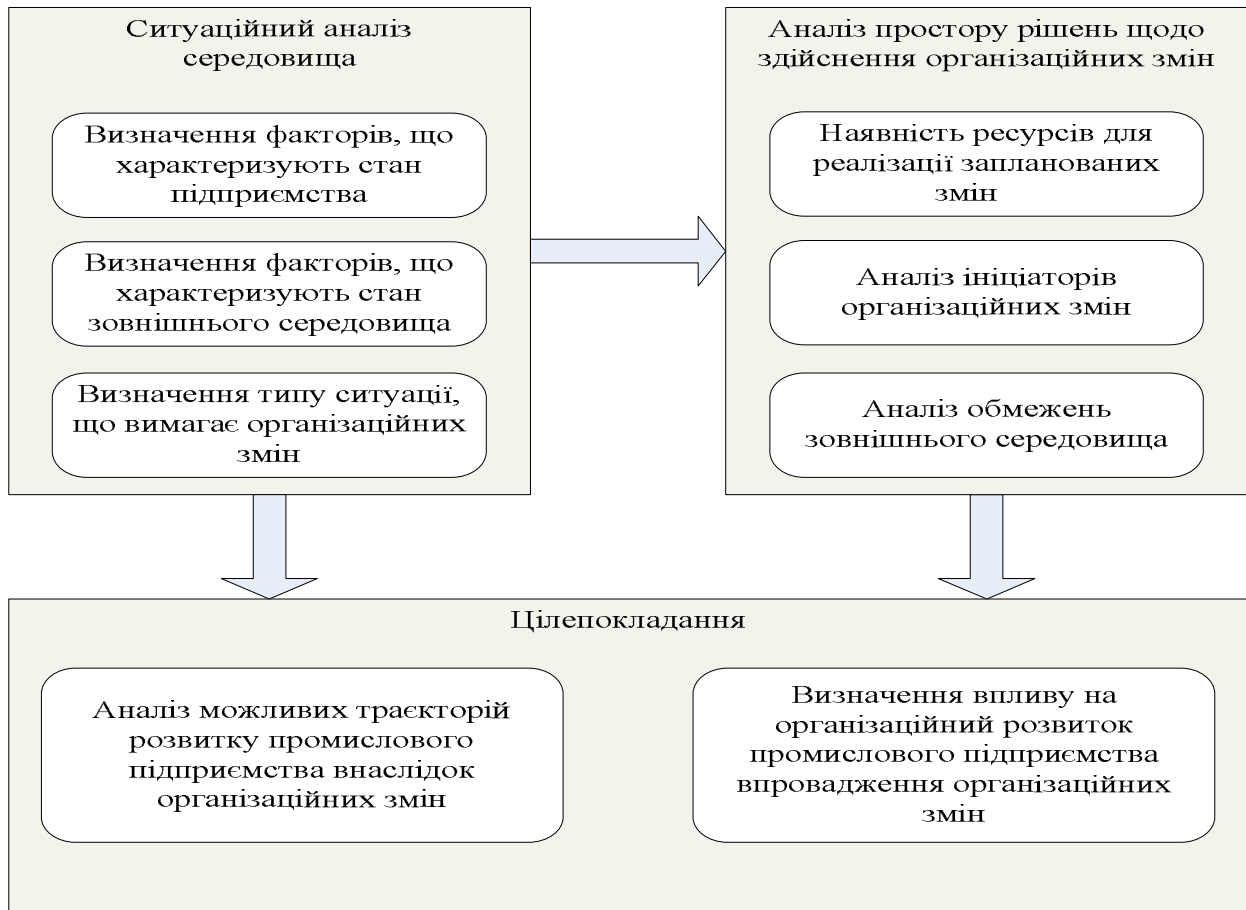


Рис. 5. Дослідження чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін (розроблено автором)

Цей показник має відображати як кількісну ефективність організаційного розвитку у вигляді зростання прибутку внаслідок організаційних змін, так і приріст якісної ефективності, що не може бути вимірний через грошові ефекти, але впливає на загальну конкурентоспроможність промислового підприємства в сучасних динамічних умовах. Ефективність організаційних змін на промисловому підприємстві в грошовому вимірі запропоновано оцінювати як відношення збільшення доходів від організаційних змін та витрат на здійснення цих змін. Ефективність організаційних змін на промисловому підприємстві в негрошовому вимірі запропоновано оцінювати як інтегральний показник від ключових показників діяльності промислового підприємства у сфері організаційного забезпечення. Загальний показник ефективності організаційного розвитку промислового підприємства в грошовому вимірі розраховують за формулою:

$$E^M(t) = \frac{\sum_n \Delta D_n(t)}{\sum_n R_n(t)}, \quad (1)$$

де  $E^M(t)$  – оцінка ефективності організаційного розвитку промислового підприємства в грошовому вимірі у  $t$ -му місяці;

$\Delta D_n(t)$  – збільшення доходів промислового підприємства в  $t$ -му місяці внаслідок реалізації  $n$ -ї організаційної зміни;

$R_n(t)$  – витрати промислового підприємства в  $t$ -му місяці внаслідок реалізації  $n$ -ї організаційної зміни.

У свою чергу, ефективність організаційних змін на промисловому підприємстві в негрошовому вимірі оцінюють як середнє арифметичне за всіма змінами, причому кожну зміну оцінюють за декількома ключовими показниками як середнє геометричне:

$$E^o(t) = \frac{\sum_n \left( \sqrt[z]{\prod_z \partial K_{zn}(t)} \right)}{N}, \quad (2)$$

де  $E^o(t)$  – оцінка ефективності організаційних змін промислового підприємства в негрошовому вимірі у  $t$ -му місяці;

$\partial K_{zn}(t)$  – зростання  $z$ -го ключового показника діяльності промислового підприємства в організаційній сфері в  $t$ -му місяці внаслідок реалізації  $n$ -ї організаційної зміни;

$N$  – кількість організаційних змін, запланованих у стратегії розвитку.

Апробацію запропонованої моделі здійснено на Приватному акціонерному товаристві «Старокраматорський машинобудівний завод». Це підприємство має проблеми в організаційній сфері, одним з проявів яких є постійне зростання адміністративних витрат, які не мають належного ефекту у вигляді покращення рентабельності, зростання обсягу реалізації продукції тощо. Так, упродовж 2013–2018 рр. адміністративні витрати ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» зросли у три рази – з 15 719 тис. грн до 49 042 тис. грн (рис. 6).

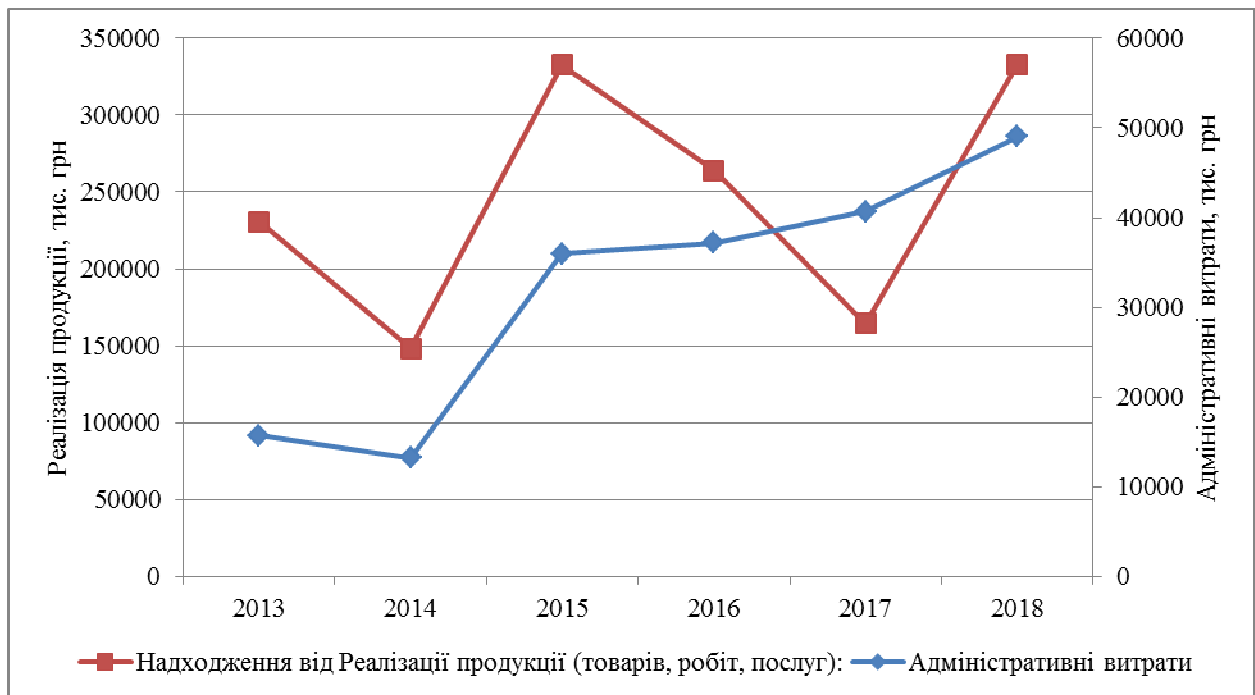


Рис. 6. Динаміка надходжень від реалізації продукції та адміністративних витрат ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»

При цьому витрати на оплату праці протягом 2013–2018 рр. зросли лише на 51%, операційні витрати знизились на 18%, надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилися на 46%. Чистий фінансовий результат ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» не відповідав збільшенню витрат, причому в останні два роки став від’ємним (рис. 7).

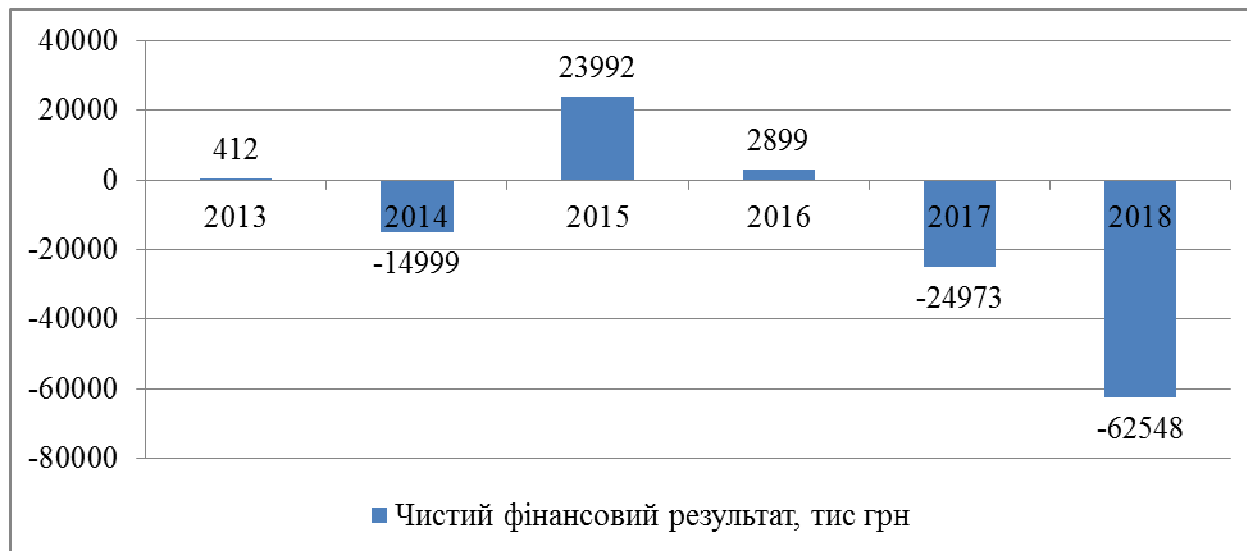


Рис. 7. Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»

Отже, наявне значне зростання адміністративних витрат, яке не супроводжувалось ефектом у вигляді покращення фінансового результату, навпаки, ефективність ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» погіршилась і останні два роки підприємство є збитковим. Причиною цього є орієнтація підприємства переважно на внутрішній ринок, невідповідність організаційної структури завданням розвитку, недостатня кваліфікація персоналу, зavelика кількість адміністративного персоналу. Для подолання проблем в організаційній сфері ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» необхідно здійснити скорочення управлінського персоналу шляхом укрупнення підрозділів, підвищення кваліфікації маркетингового персоналу для виходу на зовнішні ринки, підвищення кваліфікації персоналу планово-фінансового відділу, підвищення кваліфікації виробничого персоналу з метою зростання продуктивності праці, удосконалення бізнес-процесів планування та прогнозування.

Здійснені оцінки чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін надають підстави для розробки стратегії загального розвитку ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод».

Для забезпечення ефективності провадження проєктів розвитку та адаптивності підприємств до змін запропоновано методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств, який охоплює технологічну, збутову, кадрову, виробничу та інвестиційну сфери діяльності підприємств промисловості на основі використання поетапної процедури моніторингу, ідентифікації, реагування на отримані сигнали про зміну стану внутрішнього й зовнішнього середовища (рис. 8).



Рис. 8 Методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств (*сформовано автором*)

Урахування максимально можливої кількості чинників, що можуть впливати на кінцевий результат реалізації очікуваних змін, надасть змогу досягти прогнозованих показників розвитку завдяки змінам у діяльності промислових підприємств. Запропонований методичний підхід можна розглядати як уніфіковану процедуру для планування змін в умовах розвитку промислових підприємств, які стосуються різних аспектів їх діяльності.

У практиці впровадження змін на промислових підприємствах в умовах розвитку особливої уваги потребує етап упровадження підготовчих заходів до реалізації змін, контроль за впровадженням. Зокрема, від раціональності вибору управлінських рішень на цьому етапі буде залежати ефективність планування змін на промислових підприємствах у цілому.

Проаналізовано підходи до організації контролю за виробництвом та змінами, що виникають у процесі розвитку підприємств промисловості; визначено, що наявні підходи лише частково покривають це питання та більше зорієнтовані на умови виробництва в поточному темпі без упровадження проєктів розвитку, нового обладнання, нових технологічних процесів, переділів, технічного забезпечення, нових видів продукції тощо.

Доведено, що контроль за виробничими змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку та впровадження відповідних проектів розвитку – це формалізований процес, виконання якого забезпечує здійснення змін у виробничому процесі контрольованим та координованим засобом. Контроль за змінами у виробництві на промислових підприємствах в умовах їх розвитку передбачає такі складові: контроль за плануванням необхідних заходів, що призводять до змін у виробничому процесі; контроль за коректним виконанням реалізації запланованих заходів у виробничому процесі відповідно до обраної програми розвитку промислових підприємств; контроль за станом змін, що відбулись унаслідок реалізації запланованих заходів. контроль за змінами?

Розроблено формалізовану процедуру контролю за виробничими змінами в умовах розвитку промислових підприємств, що передбачає поетапне виконання ініційованих перетворень у виробничій сфері підприємств промисловості з урахуванням визначених зон відповідальності, компетенції та критеріїв результативності виконання запропонованих змін. На основі цієї процедури розроблено відповідну карту процесу «Контроль за виробничими змінами» (рис. 9), яка може бути використана як нормативний документ при формуванні нормативно-розпорядчих документів промислових підприємств.

Результати впровадження карти процесу «Контроль за виробничими змінами» в діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод» у 2019–2020 рр. подано в табл. 3.

Практичне застосування розробленої карти процесу «Контроль за виробничими змінами» в діяльності вітчизняних промислових підприємств надасть змогу проводити контроль за змінами, що відбуваються в процесі розвитку підприємств промисловості, та робити їх плановими, відповідно до обраної програми реалізації стратегічних заходів розвитку.

**У п'ятому розділі** – *«Реалізація організаційно-економічних заходів з управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств»* – розвинуто організаційно-інформаційне забезпечення управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств; запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання фінансового забезпечення змін в умовах розвитку промислових підприємств; розроблено комплекс моделей оцінювання впливу природних і штучних змін на розвиток підприємства.

Результативність упровадження проектів на підприємствах машинобудування залежить від багатьох чинників прямого та непрямого впливу. Розробка інструментів управління забезпеченням, зокрема, вимагає здійснення організаційних-інформаційних змін у структурі підприємств машинобудування. Під організаційно-інформаційним забезпеченням управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств необхідно розуміти узгодження методів і технічних засобів комунікації управлінців та виконавців проектів змін для розвитку для досягнення результативності при розподілі функцій, прав, відповідальності й посадових обов'язків. Основні положення побудови організаційно-інформаційного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування повинні мати в своїй основі нормативні акти правового забезпечення та внутрішні нормативно-розпорядчі документи організації (розпорядження, накази, службові записки, робочі листи, інструкції, положення тощо) з урахуванням специфіки діяльності підприємств.



Рис. 9. Карта процесу «Контроль за виробничими змінами» (розроблено автором)

**Матриця відповідальності та контрольних функцій суб'єктів управління в ході реалізації виробничих змін на ПАТ «Запорізький механічний завод»у 2019–2020 рр.**

№	Перелік виробничих змін	Термін виконання	Відповідальна особа
<b>1</b>	<b>Стандартизація технологічної документації</b>		Головний технолог
	- розробити методичні рекомендації щодо підвищення ресурсів бетонних футеровок і бортових каменів	1 квартал 2020 р.	Головний технолог
	- підготувати положення про нарахування додаткової заробітної плати працівникам технічного відділу	1 квартал 2020 р.	Начальник відділу кадрів
	- впровадити методику для складання графіка, нормування та виконання будівельно-монтажних робіт	1 квартал 2020 р.	Головний технолог
<b>2</b>	<b>Перегляд документації системи менеджменту якості</b>		Заступник керівника правління з якості
	- стандарти СПП, з урахуванням змін і доповнень	4 квартал 2020 р.	Керівник відділу якості
	- Положення та посадові інструкції по бухгалтерії та економічної службі.	2 квартал 2020 р.	Начальник відділу кадрів
	- СТП ІСМ 4.2.3-03:2011	4 квартал 2020 р.	Керівник відділу якості
<b>3</b>	<b>Підвищення кваліфікації та навчання персоналу підприємства</b>	2020 р.	Технічний директор
3.1	Навчання, підтримка професійного рівня персоналу підприємства, підвищення його кваліфікації	Згідно графіку внутрішнього навчання	Керівники структурних підрозділів
3.2	Організація і проведення зовнішнього навчання	Згідно графіку внутрішнього навчання	Керівники структурних підрозділів
3.3	Атестація персоналу	Згідно графіку внутрішнього навчання	Керівники структурних підрозділів
3.4	Навчання роботі з програмою «1 С: УПП»	Внутрішнє навчання	Головний бухгалтер
<b>4</b>	<b>Розвиток нових напрямів діяльності</b>		Комерційний директор
4.1	Розвиток власних систем рекуперації та регенерації тепла	2019-2020 рр.	Головний технолог
	- виготовлення випробувального стенду, регенеративного пальника	Лютий 2020 р.	Начальник виробництва
	- проведення випробувань регенеративних пальників, обробка результатів випробувань, внесення коректив конструкцію, проведення повторних випробувань (при необхідності)	2 квартал 2020 р.	Головний конструктор
<b>5</b>	<b>Розвиток компанії, освоєння нових ринків збуту</b>		
5.1	Відкриття філіалу в Білорусії, організація офісу	1 квартал 2020 р.	Комерційний директор
5.2	Організація складського приміщення	1 квартал 2020 р.	Начальник виробництва
5.3	Устаткування складського приміщення (стелажі, оснащення, інструмент, зварювальне обладнання, запасні частини)	3 квартал 2020 р.	Технічний директор
5.4	Участь компанії у виставках: Машинобудування. Металлообробка 2020 в м Мінськ. Літмаш 2020 в Москві. Машинобудування 2020 в м. Запоріжжя	Квітень 2020 р. Червень 2020 р. Листопад 2020 р.	Комерційний директор
5.5	Проведення виїзних заходів на території потенційного Замовника з презентацією продукту	Впродовж 2020 р.	Комерційний директор
5.6	Підготовка та узгодження заходів, націлених на просування серійної продукції з урахуванням специфіки ринку України та Білорусії. Виконання заходів з просування серійної продукції на ринках України та Білорусії.	1 етап: березень 2020 р. 2 етап: липень 2020 р.	Комерційний директор



Запропоновано створення центру забезпечення системи управління змінами на виробництві промислових підприємств з метою підвищення рівня якості продукції та організаційного забезпечення процесу виробництва під час упровадження нових технологічних процесів.

Центр забезпечення системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах – це відокремлена сукупність конструкторського відділу, технологічного відділу, відділу оснащення та інструменту, групи технологічної документації й технологічної групи виробництва, діяльність яких орієнтована на ефективне виконання комплексу якісних змін для підвищення якості розвитку підприємства в межах життєвого циклу продукції.

Організаційну схему центру забезпечення системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах подано на рис. 10.



Рис. 10. Організаційна схема центру забезпечення системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах *(розробка авторів)*

Для деталізації трансформації існуючої організаційної структури в удосконалену, що включає координаційний центр забезпечення системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах, слід виконати такі етапи:

- провести аналіз організаційної структури на підприємстві;
- дослідити посадові інструкції, обов'язки, положення персоналу, залученого до управління змінами на підприємстві;
- на основі чинних посадових інструкцій виділити нові функції персоналу стосовно забезпечення системи управління змінами в комерційному відділі, фінансовому та відділі управління персоналом тощо;

- регламентувати взаємодію між відділами та підрозділами в рамках забезпечення системи управління змінами;
- визначити витрати на впровадження організаційного механізму забезпечення системи управління змінами на промисловому підприємстві.

Завдання механізму забезпечення системи управління змінами – це конкретизація у просторі й часі змісту та мети забезпечення управління змінами для окремих структурних підрозділів виконавців відповідно до їх функціонального призначення. Кожне підприємство розробляє власні завдання залежно від специфіки діяльності.

Встановлено, що особливістю оцінювання ефективності фінансування змін в умовах розвитку підприємств машинобудування є залежність процесу та критеріїв оцінювання від динаміки зовнішнього середовища. Ефективність розвитку підприємства взагалі та його фінансового забезпечення зокрема залежить від того, як ефективно було використано сприятливі можливості й подолано негативні впливи, а не просто як абсолютний чи відносний приріст якогось одного показника. Тому існує потреба в розробці системи оцінювання ефективності фінансування змін в умовах розвитку підприємств.

Розроблено вимоги до системи оцінювання ефективності управління фінансуванням змін в умовах розвитку підприємств: базування на ключових індикаторах розвитку промислових підприємств, які важливі як для характеризування глобального розвитку підприємства, так і для оцінювання ефективності управління фінансовим забезпеченням; відображення зв'язку між індикаторами розвитку підприємства та індикаторами ефективності управління його фінансовим забезпеченням у динаміці; урахування особливостей зовнішнього середовища, в якому здійснюється розвиток промислових підприємств, й оцінювання ефективності розвитку підприємства та управління його фінансовим забезпеченням з корегуванням на позитивні або негативні зовнішні впливи.

Здійснено апробацію розробленої системи оцінювання ефективності управління фінансуванням змін в умовах розвитку підприємств на ТДВ «Машинобудівний завод “Буран”». Зроблено висновок, що ефективність управління фінансуванням розвитку ТДВ «Машинобудівний завод “Буран”» в 2019 р. є в цілому задовільною, але потребує покращень у системі управління фінансовим забезпеченням змін для розвитку. Насамперед, увагу необхідно приділити розвитку збутового напрямку. Крім того, незадовільним є сегмент залучення фінансових ресурсів, який потребує покращення планування.

Встановлено, що аналіз змін технологічно-виробничої сфери є однією з найбільш важливих складових управління розвитком промислового підприємства, адже саме ця сфера забезпечує виконання місії промислового підприємства – виробництво сучасної конкурентоспроможної промислової продукції. Причому в процесі функціонування промислових підприємств унаслідок зовнішніх впливів та змін внутрішнього стану виникають ситуації, які вимагають реагування керівництва підприємства у вигляді прийняття рішень щодо здійснення змін технологічно-виробничої сфери.

Ступінь контрольованості ситуації є характеристикою, яку потрібно враховувати при прийнятті рішень щодо розвитку промислового підприємства. Запропоновано оцінювати тенденцію розвитку ситуації в технологічно-виробничій сфері промислового

підприємства – чи є поточний напрям змін позитивним або негативним з погляду характеристик ефективності розвитку промислового підприємства.

Отже, процес оцінювання впливу на розвиток підприємства типових ситуацій, що вимагають змін технологічно-виробничої сфери, охоплює такі етапи (рис. 11):

- аналіз штучних змін технологічно-виробничої сфери;
- аналіз природних змін технологічно-виробничої сфери;
- визначення стану розвитку технологічно-виробничої сфери промислового підприємства.



Рис. 11. Послідовність оцінювання впливу на розвиток підприємства типових ситуацій, що вимагають змін технологічно-виробничої сфери  
(розроблено автором)

Встановлено, що типовими недоліками традиційних підходів до управління розвитком промислового підприємства на базі аналізу змін технологічно-виробничої сфери є відсутність структурованих методів кількісного оцінювання наслідків змін, формування плану модернізації без урахування ресурсів і можливостей підприємства, відсутність комплексного оцінювання наслідків змін та аналізу типових ситуацій, що викликають потребу в змінах технологічно-виробничої сфери промислового підприємства.

Аргументовано, що сучасне управління розвитком промислового підприємства потребує інструментів, які забезпечують: класифікацію типових ситуацій характеризуючи технологічно-виробничої сфери промислового підприємства; кількісне оцінювання впливів змін технологічно-виробничої сфери промислового підприємства; формулювання висновків щодо важливості управлінського реагування на зміни в технологічно-виробничий сфері промислового підприємства та розподіл їх за різними критеріями важливості з погляду загального розвитку промислового підприємства.

Залежно від того, зміни якого типу превалюють, можна визначити ситуацію, яка склалась для промислового підприємства та відповідно до якої можуть бути розроблені управлінські рішення щодо розвитку підприємства. Для визначення типу змін встановлено таку градацію:

- негативні – усі показники негативні;
- переважно негативні – три із чотирьох показників є негативними;
- змішані – розподіл негативних та позитивних показників рівний;
- переважно позитивні – лише один показник є негативним;
- позитивні – усі показники позитивні.

За співвідношенням різних типів зовнішніх та внутрішніх змін запропоновано розрізнити сім типових ситуацій (табл. 4).

Таблиця 4

**Види ситуацій залежно від динаміки зовнішніх та внутрішніх змін  
на промисловому підприємстві**

		Внутрішні зміни		
		Негативні	Змішані	Позитивні
Зовнішні зміни	Негативні	I	II	II
	Переважно негативні	I	II	IV
	Змішані	III	III	IV
	Переважно позитивні	V	VI	VI
	Позитивні	V	VI	VII

Ситуація I типу характеризується максимально негативними змінами за всіма напрямками, тобто є повністю неконтрольованою. Вона потребує кардинальних управлінських рішень для виходу з кризи, змін за всіма напрямками діяльності, адже життєздатність підприємства в ситуації I типу перебуває під загрозою.

Ситуація II типу відрізняється помірно контрольованістю внутрішнього середовища промислового підприємства з одночасною складною кризою з боку зовнішнього середовища. Керівництву необхідно докласти зусиль для підвищення адаптивності підприємства до негативних змін у зовнішньому середовищі.

Ситуація III типу відповідає стану підприємств підприємств, які перебувають під впливом помірно негативних змін, але якість управління в яких є незадовільною, адже внутрішня контрольованість є низькою. Вихід із цієї ситуації потребує аналізу першоджерел низької контрольованості та розробки заходів для розвитку за найбільш критичними напрямками.

У ситуації IV типу підприємство також перебуває в негативному зовнішньому оточенні та має низьку контрольованість зовнішніх змін, але водночас відмінну внутрішню контрольованість. Типовими діями в цій ситуації є пошук методів для здійснення впливів на зовнішнє середовище або вдосконалення заходів для підвищення адаптивності підприємства.

Сприятливі зовнішні зміни мають місце в ситуації V типу, але внутрішня контрольованість є повністю незадовільною, що свідчить про беззаперечно незадовільну якість менеджменту промислового підприємства. У разі знаходження промислового підприємства в цій ситуації необхідна заміна менеджменту або радикальна зміна стратегії розвитку.

Переважно позитивні зміни та задовільна контрольованість за всіма напрямками характеризують ситуацію VI типу, в умовах якої необхідне вдосконалення лише за окремими напрямками розвитку підприємства.

I, нарешті, ситуація VII типу відповідає відмінним характеристикам за всіма напрямками розвитку промислового підприємства й свідчить про необхідність лише підтримання гомеостазу без здійснення радикальних перетворень та заходів.

За результатами аналізу штучних і природних змін технологічно-виробничої сфери та їх впливу на контрольованість ситуації, в якій здійснює свою діяльність промислове підприємство, може бути виконаний аналіз чутливості ситуації до управлінських впливів. Під чутливістю мається на увазі, як сильно вплинуть штучні зміни технологічно-виробничої сфери на загальну контрольованість ситуації. Для цього розраховують, як показник загальної контрольованості зміниться, якщо підприємство вживатиме заходів з розвитку з мінімальним реагуванням на зміни та з максимально можливими реагуванням. Під мінімальним реагуванням мається на увазі використання лише власних вільних ресурсів для покращення ситуації. Максимальним реагуванням є залучення всіх можливих ресурсів. Як загальна кількісна оцінка чутливості може бути використана зміна типу ситуації, в якій перебуває технологічно-виробнича сфера промислового підприємства. Зміна ситуації на два та більше рівні свідчить про значну чутливість, на один рівень – на задовільну чутливість, незмінність ситуації – про критичну значущість впливів зовнішнього середовища на життєздатність промислового підприємства.

Завдяки розробленому комплексу моделей оцінювання впливу природних і штучних змін на розвиток підприємства, що базується на врахуванні наслідків різних темпів розвитку технологічно-виробничої сфери досліджуваного підприємства та його конкурентів, забезпечується визначення типу поточної ситуації, в якій перебуває промислове підприємство, що надає підстави для розробки відповідних стратегії та заходів з його розвитку.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертації визначено теоретико-методологічні засади й розроблено практичні рекомендації щодо управління змінами в процесі розвитку промислових підприємств, спрямовані на створення умов для забезпечення сталого розвитку підприємств машинобудівної галузі. Одержані в процесі дослідження результати і їх узагальнення надають змогу сформулювати такі висновки й внести пропозиції, які мають теоретичне та практичне значення.

1. Встановлено основні особливості управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, що в сукупності з результатами дослідження теоретичної сутності понять «розвиток підприємства», «управління змінами на промислових

підприємствах» надало змогу сформулювати визначення цих понять. Під розвитком промислового підприємства запропоновано розуміти процес трансформації системи із сьогочасного стану в стан якісного функціонування, відповідно до умов формування зростання й розвитку підприємства, в основі яких лежать зміни чинників виробництва, а під управлінням змінами на промислових підприємствах – процес на превентивній стадії – моніторингу; на стадії виявлення – ідентифікації, аналізу, оцінювання, рефлексії; на стадії роботи з виявленими змінами – планування дій, організації, координації заходів; на стадії результатів роботи зі змінами – контролю за реалізацією змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі промислових підприємств, що забезпечує досягнення поставлених цілей розвитку промислових підприємств за рахунок адаптивності до нових умов функціонування.

2. У процесі розвитку промислових підприємств зміни відбуваються щодня в різних сферах діяльності та з різною швидкістю реалізації, тому проаналізовано класифікації змін на промислових підприємствах, виділено певну класифікацію таких змін за їх видами, типами й масштабами прояву. Залежно від встановленого типу змін можна обґрунтовано підійти до вибору ефективної моделі їх управління та зробити керованими, такими, що будуть сприяти розвитку промислових підприємств. Виділено основні види змін, що притаманні особливостям функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання, доповнено основні типи змін: за характером перебігу (перманентні та тимчасові) та за масштабом впливу (локальні зміни та повсюдні).

3. Визначено сутність традиційних підходів до управління змінами, що відбуваються в процесі розвитку промислових підприємств, та особливості сучасних моделей управління змінами з погляду їх практичної застосовності та придатності в умовах реальних і потенційних перетворень господарської діяльності підприємств промисловості внаслідок мінливості зовнішнього середовища. Критично проаналізовано методичні підходи до управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку. Обґрунтовано обмеженість процесного та стратегічного підходу, виділено доцільність використання системного підходу до управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку, враховуючи психоемоційну поведінку персоналу при впровадженні нововведень і реалізації змін.

4. Доведено, що застосування кожного окремо взятого підходу до управління змінами на промислових підприємствах зробить таке управління обмеженим з низки причин, зокрема через неможливість використовувати переваги кожного підходу у вирішенні тих чи інших завдань, що виникають у такому складному процесі управління змінами, як його формування, розподіл, контроль, відновлення тощо, для результативного вирішення цих завдань у дослідженні вдосконалено синтезований підхід до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, заснований на логічному синтезі інструментів, що забезпечує оптимальне використання ресурсів і можливостей підприємства в поєднанні із залученими фінансовими ресурсами залежно від обраних проєктів змін для розвитку.

5. Проведене дослідження показало, що моніторинг як складна система постійного спостереження за рядом показників, які характеризують стан і розвиток обраного об'єкта, в сучасних умовах являє собою важливу підсистему системи управління на підприємстві.

Для забезпечення підприємству максимально очікуваної ефективності від реалізації проєктів змін та отримання збалансованого розвитку удосконалено науково-методичний підхід до моніторингу відповідності змін на підприємстві змінам зовнішнього середовища, основу підходу становить двоетапна ітерація.

6. Для забезпечення підвищення стійкості розвитку промислового підприємства, ефективності управління змінами та адаптації до нових умов господарювання в зовнішньому середовищі запропоновано концепцію управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств, що є багаторівневою системою, що включає теоретичний, методичний, інструментальний та організаційно-практичний рівні, відрізняється від інших створенням комплексу методів і підходів реалізації функцій управління змінами: моніторингу, оцінювання, аналізу, планування та контролю, що в сукупності надає можливість забезпечувати управління збалансованими змінами з урахуванням цілей розвитку підприємств.

7. Оцінювання чутливості розвитку промислового підприємства до організаційних змін має здійснюватися в аспекті короткострокового планування, для якого важливим є забезпечення фінансового результату, та в аспекті довгострокового планування, для якого важливими є негрошові показники ефективності розвитку. Для вирішення цієї проблеми розроблено модель чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін, що дає можливість здійснити аналіз організаційних змін з урахуванням їх впливу на грошову та негрошову ефективність, завдяки чому забезпечується балансування між короткостроковим і довгостроковим розвитком промислового підприємства.

8. У практиці впровадження змін на промислових підприємствах в умовах розвитку особливої уваги потребує етап впровадження підготовчих заходів до реалізації змін, контролю за впровадженням. Зокрема, від раціональності вибору управлінських рішень на цьому етапі залежить ефективність планування змін на промислових підприємствах у цілому. Тому запропоновано методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств, який охоплює технологічну, збутову, кадрову, виробничу та інвестиційну сфери діяльності підприємств промисловості, на основі використання поетапної процедури моніторингу, ідентифікації, реагування на отримані сигнали про зміну стану внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечить ефективність впровадження проєктів розвитку й адаптивність підприємств до змін.

9. Для контролю за змінами, які відбуваються в процесі розвитку підприємств промисловості, та перетворення їх на планові, відповідно до обраної програми реалізації стратегічних заходів розвитку, розроблено формалізовану процедуру контролю за виробничими змінами в умовах розвитку промислових підприємств, на основі карти процесу «Контроль за виробничими змінами», яка може бути використана як нормативний документ при формуванні нормативно-розпорядчих документів промислових підприємств. Процедура передбачає поетапне виконання ініційованих перетворень у виробничій сфері підприємств промисловості з урахуванням визначених зон відповідальності, компетенції та критеріїв результативності виконання запропонованих змін.

10. Для отримання оперативної управлінської інформації, обробки первинних даних, оптимального вибору проєктів змін для розвитку, формування та розподілу

коштів під їх упровадження в режимі реального часу дістало подальшого розвитку організаційно-інформаційне забезпечення управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств на основі адаптації організаційної структури до потреб, що виникають у процесі реалізації проектів змін для розвитку через створення координаційного центру фінансового забезпечення та інформаційної підтримки в методології IDEF0.

11. Встановлено, що для оцінювання ефективності управління фінансовим забезпеченням змін необхідно враховувати зв'язок між індикаторами розвитку підприємства та індикаторами ефективності управління його фінансовим забезпеченням у динаміці; здійснювати корегування оцінки на позитивні або негативні зовнішні впливи. Для вирішення цього завдання розроблено науково-методичний підхід до оцінювання фінансового забезпечення змін в умовах розвитку промислових підприємств.

12. Аргументовано, що сучасне управління розвитком промислового підприємства потребує наявності інструментів, які забезпечують: класифікацію типових ситуацій, характеризуючи технологічно-виробничій сфері промислового підприємства; кількісне оцінювання впливів змін технологічно-виробничій сфері промислового підприємства; формулювання висновків щодо важливості управлінського реагування на зміни в технологічно-виробничій сфері промислового підприємства та розподіл їх за різними критеріями важливості з погляду загального розвитку промислового підприємства. Розвинуто процес оцінювання впливу на розвиток підприємства типових ситуацій, що вимагають змін технологічно-виробничій сфері, шляхом визначення відповідних етапів: аналіз штучних змін технологічно-виробничій сфері; аналіз природних змін технологічно-виробничій сфері; визначення стану розвитку технологічно-виробничій сфері промислового підприємства.

13. Доведено, що управління розвитком промислового підприємства неможливо без оцінювання змін, які відбуваються з технологічно-виробничою сферою підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Для вирішення цієї проблеми розроблено комплекс моделей оцінювання впливу природних і штучних змін на розвиток підприємства, що базується на врахуванні наслідків різних темпів розвитку технологічно-виробничій сфері досліджуваного підприємства та його конкурентів і забезпечує визначення типу поточної ситуації, в якій перебуває промислове підприємство, що надає підстави для розробки відповідних стратегії й заходів з його розвитку.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *Монографії*

1. Малевський Е. З., Грозний І. С. Управління розвитком промислових підприємств в різних умовах господарювання: кол. монографія. Київ: ФОП Халіков Р. Х., 2018. 126 с. *Особистий внесок автора: проаналізовано підходи до управління розвитком промислових підприємств, запропоновано комбінаторний підхід. (6,6/3,6 д. а.)*

2. Малевський Е.З. Управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2020, 309 с. *(15,10 д. а.)*



*Статті в наукових фахових виданнях України, включених  
до міжнародних наукометричних баз даних*

3. Малевський Е. З. Розвиток промислових підприємств за рахунок організаційних змін. *Схід*. 2014. № 1 (173). С. 52–55. (0,3 д. а.)
4. Малевський Е. З. Методичний підхід до оцінювання змін в умовах розвитку промислових підприємств. *Схід*. 2014. № 4 (176). С. 32–36. (0,45 д. а.)
5. Малевський Е. З., Шило О. В. Аналіз підходів до управління збалансованим інноваційним розвитком підприємств. *Економіка і управління*. Київ : Європ. ун-т, 2015. № 1. С. 64–68. *Особистий внесок автора: запропоновано підходи до управління збалансованим інноваційним розвитком підприємств*. (0,2/0,1 д. а.)
6. Малевський Е. З. Модель оцінювання змін в умовах розвитку промислових підприємств. *Схід*. 2015. № 3 (179). С. 22–25. (0,4 д. а.)
7. Malevsky E. Forecasting changes in the conditions of development of industrial enterprises. *Thai Science Review / Nong Khangphlu Sub District*. Bangkok, Thailand, 2016. Part 2. P. 103–108. (0,45 д. а.)
8. Малевський Е. З. Чутливість показників розвитку промислового підприємства. *Схід*. 2016. № 3. С. 33–39. (0,4 д. а.)
9. Малевський Е. З., Грозний І. С. Планування антикризових заходів промислового підприємства. *Економіка і управління*. Київ : Європ. ун-т, 2016. № 1 (69). С. 36–41. *Особистий внесок автора: запропоновано антикризові заходи промислового підприємства*. (0,3/0,15 д. а.)
10. Малевський Е. З. Контроль виробничих змін в умовах розвитку промислових підприємств *Схід*. 2016. № 5. С. 23–29. (0,35 д. а.)
11. Hrozny I. S., Malevsky E. Z., Tarasova H. O. Development of industrial enterprise: methodical approach. *Економіка і управління*. Київ : Європ. ун-т, 2017. № 3. С. 48–52. *Особистий внесок автора: запропоновано підходи до управління розвитком підприємств*. (0,2/0,05 д. а.)
12. Малевський Е. З. Щодо бухгалтерського обліку цифрових активів (токенів) *Економіка і управління*. Київ : Європ. ун-т, 2018. № 1. С. 101–106. (0,3 д. а.)
13. Malevsky E. Planning for change in the conditions of development of industrial enterprises 2017. *Thai Science Review / Nong Khangphlu Sub District*. Bangkok, Thailand, 2017. Part 1 (Summer). P. 117–120. (0,2 д. а.)
14. Малевський Е. З. Управління змінами на промислових підприємствах в процесі їх розвитку: діалектичний аспект. *Моделювання регіональної економіки*. 2018. Вип. 2 (32). С. 239–253. (0,65 д. а.)
15. Малевський Е. З. Прогнозування змін в умовах розвитку промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 43. С. 88–103. (0,75 д. а.)
16. Малевський Е. З., Крамар І. Ю. Організаційний механізм забезпечення системи управління змінами на промислових підприємствах. *Економіка і управління*. Київ : Європ. ун-т, 2019. № 2. С. 69–73. *Особистий внесок автора: запропоновано складові організаційного механізму забезпечення системи управління змінами на промислових підприємствах*. (0,2/0,1 д. а.)
17. Малевський Е. З. Концептуальні підходи до управління змінами на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 56–60. (0,6 д. а.)

18. Грозний І. С., Малевський Е. З. Класифікація змін та моделі їх управління в процесі розвитку промислових підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2019. Вип. 1 (33). С. 125–137. *Особистий внесок автора: виділено та доповнено види та типи змін на промислових підприємствах. (0,6/0,3 д. а.)*

19. Hroznyi I., Malevsky E., Timoshik M. Motivation for changes in the conditions of industrial enterprises development. *Virtual Economics*. 2019. № 4 (4). P. 42–52. *Особистий внесок автора: запропоновано підходи до мінімізації ризиків при впровадженні змін на промислових підприємствах. (0,5/0,2 д. а.)*

20. Малевський Е. З. Аналіз методичних підходів до управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку. *Моделювання регіональної економіки*. 2019. Вип. 2 (34). С. 37–49. *(0,6 д. а.)*

21. Малевський Е. З. Взаємозв'язок організаційних змін та показників розвитку промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 234–238. *(0,6 д. а.)*

22. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25 (1). С. 170–174. *(0,65 д. а.)*

23. Малевський Е. З. Особливості управління фінансуванням змін на промислових підприємствах. *Схід*. 2016. Вип. 12. С. 98–105. *(0,35 д. а.)*

#### *Матеріали конференцій*

24. Малевський Е. З. Контроль змін в умовах розвитку промислового підприємства. *Державне управління в контексті адміністративної реформи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (8 грудня 2015 р., м. Маріуполь). Маріуполь, 2015. С. 128–130. *(0,1 д. а.)*

25. Malevsky E. Approaches to change management in industrial enterprises. *The formation of modern economic space: the challenges of globalization*: conference Proceedings, November 30, 2016. Kuala Lumpur, Platinum Icon Sdn., 2016. Vol. III. Part 2 «Eastern Europe». P. 45–46. *(0,05 д. а.)*

26. Малевский Э. З. Концептуальные пути усовершенствования внутривозв'язкового контроля в организациях. *Материалы X Международной молодежной науч.-практ. конф.* / УО «Полесский государственный университет» (м. Пинськ, 15 квітня 2016 р.). Пинськ, 2016. С. 34–35. *(0,05 д. а.)*

27. Malevsky E. Problems of change management in the conditions of development of industrial enterprises. *Management and development trends-2017*: International Scientific Conference (September 20, 2017). Bangkok: Pathumwan Institute of Technology, 2017. Vol. 2. Part 1. P. 24–26. *(0,1 д. а.)*

28. Малевський Е. З. Роль змін у розвитку підприємств. *Державне управління в контексті адміністративної реформи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конференції (25 травня 2017 р., м. Маріуполь). Маріуполь, 2017. С. 98–102. *(0,2 д. а.)*

29. Малевський Е. З. Розвиток підприємства за рахунок змін. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції*: зб. матеріалів X Всеукр. наук.-практ. конф. (16–18 травня 2007 р.). Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2009. Т. 3. С. 69–71. *(0,05 д. а.)*

30. Malevsky E. Evolutionary approaches to change management. *Trends of the economic development – 2018* : VIII International Scientific Conference (Vientiane, May 20, 2018) / Souphanouvong University. Vientiane, 2018. Vol. 2. Part 1. P. 7–10. (0,15 д. а.)

31. Малевський Е. З. Ризики інвестування в криптовалюти. *Актуальні проблеми сьогодення у сфері фінансів, обліку та аудиту* : матеріали III Всеукр. наук-практ. інтернет-конф. (24–25 травня 2018 р.). Хмельницький, 2018. С. 505–507. (0,1 д. а.)

32. Малевский Э. З. Учет капитализации человеческого потенциала предприятия. *Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір* : зб. тез XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (24 травня 2019 р.) / Львів. ін-т ДВНЗ «Ун-т банківської справи». Львів, 2019. С. 107–110. (0,15 д. а.)

## АННОТАЦІЯ

**Малевський Е. З. Управління змінами в умовах розвитку промислових.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2020.

Проведено аналіз діалектики понять щодо розвитку промислового підприємства та управління змінами за різних умов зовнішнього середовища; проаналізовано класифікації змін на промислових підприємствах; досліджено методологічні положення й підходи до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Проаналізовано роль машинобудування в забезпеченні пріоритетних напрямів розвитку промислового комплексу України порівняно із закордонним досвідом; досліджено тенденції функціонування підприємств машинобудування; визначено перспективи інноваційного розвитку промислових підприємств.

Удосконалено синтезований підхід до управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств; удосконалено науково-методичний підхід до моніторингу відповідності змін на підприємстві змінам зовнішнього середовища; запропоновано концепцію управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання чутливості показників розвитку промислового підприємства до організаційних змін; удосконалено методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств; удосконалено формалізовану процедуру контролю за виробничими змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Розвинуто організаційно-інформаційне забезпечення управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств; запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання фінансового забезпечення змін в умовах розвитку промислових підприємств; розроблено комплекс моделей оцінювання впливу природних і штучних змін на розвиток підприємства.

**Ключові слова:** управління, зміни, забезпечення, розвиток, промислові підприємства, моделі, методи, оцінювання.

## АННОТАЦИЯ

**Малевский Э. З. Управление изменениями в условиях развития промышленных предприятий.** – Квалификационная научная работа на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Классический приватный университет, Запорожье, 2020.

Проведен анализ диалектики понятий по развитию промышленного предприятия и управления изменениями при различных условиях внешней среды; проанализированы существующие классификации изменений на промышленных предприятиях; исследованы методологические положения и подходы к управлению изменениями в условиях развития промышленных предприятий.

Проанализирована роль машиностроения в обеспечении приоритетных направлений развития промышленного комплекса Украины по сравнению с зарубежным опытом; исследованы тенденции функционирования предприятий машиностроения; определены перспективы инновационного развития промышленных предприятий.

Усовершенствован синтезированный подход к управлению изменениями в условиях развития промышленных предприятий; усовершенствован научно-методический подход к мониторингу соответствия изменений на предприятии, изменениям внешней среды; предложена концепция управления изменениями в условиях развития промышленных предприятий.

Разработан научно-методический подход оценки чувствительности показателей развития промышленного предприятия к организационным изменениям; усовершенствован методический подход к планированию изменений в условиях развития промышленных предприятий; усовершенствована формализованная процедура контроля производственных изменений в условиях развития промышленных предприятий.

Получило дальнейшее развитие организационно-информационное обеспечение управления изменениями в условиях развития промышленных предприятий; предложен научно-методический подход к оценке финансового обеспечения изменений в условиях развития промышленных предприятий; разработан комплекс моделей оценки влияния природных и искусственных изменений на развитие предприятия.

**Ключевые слова:** управление, изменения, обеспечение, развитие, промышленные предприятия, модели, методы, оценка.

## SUMMARY

**Malevsky E. Z. Change management in the development of industrial enterprises.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Doctoral Degree thesis in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Enterprise Management (by the types of economic activity). – Classic Private University, Zaporizhzhia, 2020.

The analysis of dialectics of concepts concerning development of the industrial enterprise and management of changes under various conditions of external environment is carried out. The basic features of «management of changes», «development of the industrial enterprises» are established the ability to formulate definitions of these concepts.

The existing classifications of changes at industrial enterprises are analyzed; methodological provisions and approaches to change management in the conditions of development of industrial enterprises are investigated. Depending on the established type of change, it is possible to reasonably approach the choice of an effective model of their management and make it manageable, such that will contribute to the development of industrial enterprises. The main types of changes inherent in the peculiarities of the functioning of enterprises in modern economic conditions are identified, the main types of changes are supplemented: by the nature of the flow and the scale of impact.

Methodical approaches to change management at industrial enterprises in the conditions of development are critically analyzed. The limitations of the process and strategic approach are substantiated, the expediency of using the system approach of change management at industrial enterprises in the conditions of development taking into account the psycho-emotional behavior of the personnel at introduction of innovations and realization of changes is allocated. It is proved that the use of each individual approach to change management in industrial enterprises will make such management limited for a number of reasons, in particular due to the inability to use the advantages of each approach in solving certain problems arising in such a complex process of change management., control, recovery, etc., for the effective solution of these problems in the research the synthesized approach to change management in the conditions of development of industrial enterprises is improved.

The role of mechanical engineering in providing priority directions of development of the industrial complex of Ukraine in comparison with foreign experience is analyzed; the tendencies of functioning of machine-building enterprises are investigated; the prospects of innovative development of industrial enterprises are determined.

To provide the company with the maximum expected efficiency from the implementation of change projects and obtain balanced development, improved scientific and methodological approach to monitoring the compliance of changes in the enterprise, changes in the environment, the basis of the approach is a two-stage iteration.

The concept of change management in the conditions of development of industrial enterprises is offered, which is a multilevel system from theoretical, methodical, instrumental and organizational-practical levels.

A model of sensitivity of industrial enterprise development indicators to organizational changes has been developed, which makes it possible to analyze organizational changes taking into account impact on monetary and non-monetary efficiency, which makes it possible to analyze organizational changes taking into account impact on monetary and non-monetary efficiency short-term and long-term development of an industrial enterprise.

A methodical approach to planning changes in the development of industrial enterprises is proposed, which covers technological, sales, personnel, production and investment activities of industrial enterprises based on the use of a phased procedure of

monitoring, identification, response to signals of changes in internal and external environment efficiency of development projects and adaptability of enterprises to changes.

Improved formalized procedure for control of production changes in the development of industrial enterprises, based on the process map «Control of production changes», which can be used as a regulatory document in the formation of regulatory documents of industrial enterprises. The procedure provides for the gradual implementation of initiated transformations in the production sphere of industrial enterprises, taking into account the defined areas of responsibility, competence and performance criteria of the proposed changes.

The organizational and information support of change management in the conditions of development of industrial enterprises based on adaptation of the existing organizational structure has received further development.

The process of assessing the impact on the development of the enterprise of typical situations that require changes in the technological and production sphere, by identifying the appropriate stages: analysis of artificial changes in the technological and production sphere; analysis of natural changes in the technological and production sphere; determination of the state of development of the technological and production sphere of the industrial enterprise.

A set of models for assessing the impact of natural and artificial changes on the development of the enterprise based on the effects of different rates of development of technological and production sphere of the studied enterprise and competitors and provides a definition of the current situation of the industrial enterprise and measures for development.

**Keywords:** management, changes, maintenance, development, industrial enterprises, models, methods, estimation.

**МАЛЕВСЬКИЙ ЕДУАРД ЗБИГНЕВИЧ**

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Підписано до друку 24.09.2020.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Цифровий друк. Гарнітура Times.

Умовн.-друк. арк. 1,8. Обл.-вид. арк. 1,8. Наклад 150 пр. Зам. № 22-2020/21АБ.

---

Видавець та виготовлювач  
Класичний приватний університет  
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70Б

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 3321 від 25.11.2008