

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

**ЯКОВЧУК АНАСТАСІЯ МИКОЛАЇВНА**

УДК 65.011.1:621(043.3)

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04- Економіка та управління підприємствами

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Маріуполь – 2018

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янука», м. Рівне.

**Науковий керівник** – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України **Белопольський Микола Григорович**, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» Міністерства освіти і науки України (м. Маріуполь), завідувач кафедри обліку і аудиту.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент **Горошкова Лідія Анатоліївна** Запорізький національний університет Міністерства освіти і науки України (м. Запоріжжя), професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики

кандидат економічних наук, доцент **Філіпішина Лілія Михайлівна** Первомайська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова Міністерства освіти і науки України (м. Первомайськ), керівник інноваційного центру.

Захист дисертації відбудеться «28» грудня 2018 р. об 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 12.052.02 у ДНВЗ «Приазовський державний технічний університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 87555, м. Маріуполь, Донецької обл., вул. Університетська, 7, ауд.А-1.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 87555, м. Маріуполь Донецької обл., вул. Університетська, 7.

Автореферат розісланий «27» листопада 2018 року.

**Вчений секретар**  
спеціалізованої вченої ради

**С.І. Бессонова**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Економічний розвиток і науково-технологічний прогрес в економіці України неможливий без стабільного економічного становища промисловості. Жорсткі умови глобалізованих економічних трансформацій диктують необхідність активної реалізації стратегічних змін та результативної інноваційної діяльності на всіх вітчизняних підприємствах. Машинобудівна галузь є однією з базових галузей економіки, її системоутворюючим елементом, що визначає загальний стан виробничого потенціалу України. Машинобудування забезпечує впровадження досягнень науково-технологічного прогресу в усі інші сектори економіки. Але для здійснення ефективного управління машинобудівними підприємствами необхідним є запровадження в їх стратегію проактивних змін, які забезпечать стабільну підтримку стратегічної стійкості. Оскільки за фінансовими результатами 2016 року стагнування машинобудівної галузі України припинилось, у найближчі роки підприємствам цієї сфери будуть вкрай необхідні удосконалені, сучасні інструменти подальших ефективних трансформацій та розвитку. На тлі посилення динамізму бізнес-середовища, поглиблення глобалізаційних процесів та євроінтеграційного спрямування України особливої актуальності набувають питання виваженого управління змінами на машинобудівних підприємствах.

Концептуальні засади сутності та етапності управління змінами в контексті діяльності сучасних підприємств широко представлені у наукових дослідженнях таких закордонних і вітчизняних учених як: Б. Буркинський, В. Верба, А. Воронкова, Д. Воронков, О. Гусєва, І. Дмитрієва, В. Заболотний, Н. Коба, А. Наливайко, К. Пріба, А. Садеков, С. Стеців, В. Тарасенко, Е. Фламгольц, Г Швіндіна та інших. Проблемним питанням забезпечення стратегічної стійкості підприємств в динамічному бізнес-середовищі присвячені наукові праці таких учених, як О. Арєф'єва, В. Галушко, О. Дуброва, М. Дудін, Д. Козлов, А. Леус, П. Лутовінов, О. Макєва, О. Матушевська, О. Маслак, Г. Мохонько, І. Сапронова, Ю. Сімех, О. Слободчикова, Н. Хорєва, С. Шароватов, В. Шишкін, В. Ячменьова тощо. Ґрунтовні дослідження стану та структури ринку машинобудівної галузі, обґрунтування проблемних та імперативних аспектів управління машинобудівними підприємствами знайшли відображення у роботах таких учених, як: А. Амоша, Г. Біла, М. Белопольський, В. Бойко, Т. Васишин, Л. Гладка, Л. Горошкова, О. Гуцан, О. Дикань, Л. Довгань, Г. Дугінець, Т. Дуда, Л. Захаркіна, О. Зелінська, С.Клименко, М. Кравченко, І. Майорова, А. Мєліхов, Х. Мандзіновська, Л. Присяжнюк, Л. Саломатина, В. Тимофєєв, Н. Равлик, Л. Філіпішина, О. Чупир, І. Шейко, тощо.

Разом з цим, науковці приділяють недостатньо уваги управлінню змінами, яке виступає сьогодні головним інструментом забезпечення стратегічної стійкості машинобудівних підприємств. До того ж більшість досліджень з цього напрямку фокусують увагу на великих компаніях машинобудівної сфери, а науково-

методичні підходи до управління змінами на середніх та малих підприємствах галузі не знаходять ґрунтовного відображення у роботах вітчизняних авторів. Це викликає необхідність поглибленого дослідження процесу управління змінами в аспекті підтримки стратегічної стійкості машинобудівних підприємств і обумовлює актуальність обраної тематики дисертаційної роботи, її цільову спрямованість та сутнісне наповнення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є дослідження теоретичних основ і удосконалення практичних методик управління змінами як інструменту забезпечення стратегічної стійкості машинобудівних підприємств. Вона реалізована шляхом виконання таких завдань:

- визначити сутність стратегічних змін як підґрунтя розвитку сучасного підприємства;
- обґрунтувати імперативи стратегічної стійкості машинобудівних підприємств в сучасних умовах;
- структурувати провідні тенденції управління змінами на підприємствах машинобудівної галузі;
- здійснити аналіз економічного стану та структури машинобудівної галузі України;
- провести діагностику економічно-управлінської ефективності машинобудівних підприємств;
- визначити детермінантні підходи до управління змінами на машинобудівних підприємствах;
- розробити стратегію розвитку машинобудівних підприємств України в контексті реалізації змін;
- сформулювати та визначити базові стратегії змін машинобудівних підприємств;
- визначити рівень готовності персоналу машинобудівних підприємств до змін.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота ґрунтується на результатах досліджень, які було проведено у межах науково-дослідних робіт ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» згідно з держбюджетною темою «Сучасні методи управління підприємством» (державний реєстраційний № 0117U007294, 2017 р.), де автор на основі проведених досліджень визначив перспективні напрями розвитку машинобудівної галузі.

**Об'єкт дослідження** – процес управління змінами як інструмент забезпечення стратегічної стійкості машинобудівних підприємств України.

**Предмет дослідження** – теоретичні, організаційно-методичні й практичні положення щодо управління змінами на машинобудівних підприємствах м. Рівне та області.

**Методологія і методи дослідження.** Теоретичним та методологічним базисом наукових пошуків стали як фундаментальні, так і сучасні системні теорії (загальна теорія систем і теорія біфуркації), роботи зарубіжних та вітчизняних вчених з проблем управління змінами та забезпечення стратегічної стійкості підприємств.

Інформаційним підґрунтям дослідження стали дані Державної служби статистики України (інформація щодо динаміки індексів обсягів реалізованої продукції та послуг, структура реалізації продукції та послуг, фінансових результатів діяльності підприємств у галузі машинобудування), матеріали періодичних видань, дані опитування й анкетування керівників різних рівнів управління та фахівців підприємств машинобудівної сфери Рівненської області, ресурси Інтернет.

В процесі досліджень були застосовані такі методи: *лексико-семантичний, логічний та термінологічний аналіз* – для вивчення когнітивного наповнення термінів: «управління змінами», «стратегічна стійкість підприємства», «рівень стратегічної стійкості», «напрямок змін» «базова стратегія змін»; *діалектичний підхід, компаративний аналіз, систематизація, аналіз та синтез* – для обґрунтування макро- і мікро-імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств в сучасних умовах, для визначення компонентів стратегічної стійкості підприємств, для ідентифікації факторів які впливають на розвиток машинобудівних підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій, для здійснення економічно-управлінської діагностики діяльності машинобудівних підприємств, для обґрунтування системи показників з визначення рівня змін, необхідних для стратегічної стійкості підприємства, для оцінки сценаріїв економічного розвитку України, які є основою розробки стратегії розвитку машинобудівних підприємств; для обґрунтування типологій базових стратегій змін на показників з метою визначення приналежності підприємства певній стратегії; *соціоісторичний та діалектичний підходи, порівняння, систематизація та узагальнення* – для дослідження генезису стратегічної стійкості підприємства; *системний і комплексний аналіз* (при аналізі основних показників господарчої діяльності підприємств; *програмно-цільовий* – при плануванні показників чистого доходу та чистого прибутку на майбутній рік; побудова аналітичних таблиць та *графічний метод* – для наочного відображення і структурованого подання інформації, що була отримана в ході теоретичних і практичних наукових пошуків; *евристичні методи досліджень та методи обробки експертних даних* – для визначення поточного рівня стратегічної стійкості досліджуваних підприємств; *багатовимірний статистичний аналіз* - для визначення рекомендованого напрямку стратегічних змін підприємств на основі розрахованих коефіцієнтів рівня стратегічної стійкості; *методи теорії нечітких множин* – для визначення рівнів технологічного розвитку та розвитку диверсифікаційних процесів, які у сукупності формують типологію базової стратегії змін машинобудівного підприємства.

**Наукова новизна отриманих результатів** виконаної дисертаційної роботи, полягає у вдосконаленні та розробці теоретичних, організаційних та методичних підходів до управління змінами як інструменту забезпечення стратегічної стійкості машинобудівних підприємств, які сприятимуть усуненню недоліків в теоретичній базі і поліпшенню практичного управління ефективним розвитком машинобудівних підприємств.

### ***Удосконалено:***

- науково-методичний підхід до визначення головного напрямку стратегічних змін на підприємстві, який на відміну від існуючих, базується на встановленні поточного рівня стратегічної стійкості підприємства у розрізі чотирьох груп індикативних показників: фінансово-економічні (10 показників), технологічні (5 показників), соціальні (3 показники) та клієнтські (3 показники) і враховує потенціал життєвого циклу галузі, рівень інноваційного розвитку підприємства, його попередній інтеграційний досвід та досвід долаття організаційних криз. Його застосування дозволить визначити релевантний напрям змін для машинобудівного підприємства (від забезпечення стійкого розвитку до проведення повної трансформації для виходу на наступний виток життєвого циклу) та встановити необхідний рівень змін до генеральної стратегії за п'ятьма рівнями;

- науково-методичний підхід до визначення базової стратегії змін підприємства, який, на відміну від існуючих, встановлює чотири типи базових стратегій змін (розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій; диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій; розвиток існуючих СБО на основі нових (інноваційних) виробничих технологій; розвиток нових СБО на основі освоєння нових для підприємства видів машинобудівної продукції або послуг) на основі двофакторної матриці рівнів технологічного та диверсифікаційного розвитку підприємств. Застосування такого підходу дозволить обґрунтувати напрям подальшої ринкової орієнтації підприємства (внутрішній, або внутрішній та зовнішній); напрями необхідних технологічних перетворень (модернізація або інновації) та диверсифікаційних трансформацій підприємства.

- науковий підхід до обґрунтування дуалістичного контенту стратегічної стійкості підприємства у взаємозв'язку з процесом змін, який на відміну від існуючих, тлумачить стратегічну стійкість підприємства з одного боку, як системну компетенцію, а з іншого боку – як результат ефективного управління змінами. Це дозволить більш структуровано підходити до процесу управління змінами на підприємстві.

### ***Дістало подальшого розвитку:***

- понятійно-категоріальний апарат у якому (на відміну від існуючих) представлені визначення: «стратегічна стійкість підприємства» як: 1. Системна компетенція тобто інтегративна, системна здатність стабільно досягати стратегічних цілей за рахунок своєчасного впровадження змін за умов безперебійного функціонування та без деструктивних наслідків в умовах динамічного бізнес-середовища та 2. Результат змін тобто забезпечення стабільно позитивних значень цільових фінансово-економічних та соціальних показників, в узгодженні зі стратегічними цілями підприємства; «управління змінами» - як процес перетворення підсистем підприємства, який спричиняє безпосередній або проактивний вплив на його генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії з метою підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища;

- наукове обґрунтування імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств, яке на відміну від існуючих, виокремлює три макро-імперативи (транс націоналізацію економіки, конвергенцію послуг, вертикальну інтеграцію підприємств) та три мікро-імперативи (проактивне управління змінами, систему розвитку ключових компетенцій та систему управління знаннями);

- науково-методичний підхід до визначення критеріїв та відповідної системи показників стратегічного розвитку машинобудівних підприємств на основі яких здійснюється вибір базової стратегії змін, у якому на відміну від існуючих, передбачено 4 критерії диверсифікованого розвитку (загальний рівень стратегічної орієнтації, досягнутий та запланований рівні якості продукції або послуг машинобудування, багатокomпонентність системи навчання та когнітивного розвитку персоналу, наявність соціальних програм в аспекті розбудови екосистеми інновацій) та 3 критерії технологічного розвитку (рівень фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, запровадження нових технологій виробництва або інновацій у продукцію (послуги), вертикальної та горизонтальної інтеграції).

- методичний підхід до діагностики економіко-управлінської ефективності машинобудівних підприємств, який на відміну від існуючих, дозволяє встановити рівень економіко-управлінської ефективності на основі інтегративного коефіцієнту відповідності організаційної структури діючій стратегії підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** дисертаційної роботи полягає в розробці і впровадженні методичних матеріалів та рекомендацій для здійснення виваженої оцінки стану та структури машинобудівної галузі України, аналізу динаміки ключових показників діяльності машинобудівних підприємств Рівненської області, визначення поточного рівня стратегічної стійкості вітчизняних машинобудівних підприємств, визначення головного напрямку, рівня та характеру змін, які доцільно запровадити машинобудівним підприємствам для подальшого забезпечення високого рівня стратегічної стійкості.

Більшість розробок і рекомендацій автора підтверджено довідками про впровадження: \_Головне управління статистики у Рівненській області (довідка № 12/2-116, від 07.02.2018р.); ТОВ «ДОБРОДІЯ ТРЕЙД» (довідка № 18-35 від 22.01.2018 р.); Державний центр зайнятості Рівненський обласний центр зайнятості (довідка № 118-02/369 від 22.02.2018 р.)

Основні положення дисертаційної роботи можуть бути використані (і вже використовуються в навчальному процесі Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне) при викладанні наступних курсів та розробці їх методичного забезпечення: «Управлінський облік», «Управління змінами», «Стратегічне управління» (довідка №76/29–653 від 28.12.2017 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійно виконаного автором наукового дослідження. В роботі використаний

авторський підхід до обґрунтування, моделювання та реалізації змін на машинобудівних підприємствах для забезпечення їх стратегічної стійкості.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертаційної роботи і, отримані внаслідок її виконання, результати дослідження оприлюднено на: Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні аспекти механізму модернізації економіки та фінансової системи країни» (Запоріжжя, 2018 р.); I Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції молодих учених «Економіко-правова платформа інноваційного підприємства» (Київ, 2018 р.).

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано 7 наукових праць загальним обсягом 3, 78 д.а. (особисто автору належить 3,58 д.а.), у тому числі 5 статей у виданнях, що визнані ВАК України фаховими з економічних наук, із них 3 статті у індексованих виданнях, 2 тез доповідей (0,24 д.а.), у тому числі особисто авторові належить – 0,24 д.а.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 125 найменування на 15 сторінках і 6 додатків. Повний обсяг роботи становить 183 сторінки. Об'єм текстової частини складається з 160 сторінок. Роботу ілюстровано 26 рисунками і 29 таблицями (19 сторінок – рисунки і таблиці, які повністю займають площу сторінок).

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі – «**Теоретико-методологічні основи управління змінами як інструменту забезпечення стратегічної стійкості підприємств**» - досліджено та розвинуто теоретичні засади управління змінами на підприємствах за критерієм стратегічної стійкості.

Світовий та вітчизняний досвід показують, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних підприємств. При цьому будь-які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого. Дослідження, присвячені управлінню змінами, відображають ці протиріччя. Українська практика ведення бізнесу підтверджує, що для підтримки стратегічної стійкості усім без винятку підприємствам необхідний дієвий механізм управління змінами. У розділі науково обґрунтовано дуалістичне визначення стратегічної стійкості підприємства у взаємозв'язку з процесом змін (рис 1).

Це - з одного боку - системна компетенція тобто інтегративна, системна здатність стабільно досягати стратегічних цілей за рахунок своєчасного впровадження змін за умов безперебійного функціонування та без деструктивних наслідків в умовах динамічного бізнес-середовища. А з іншого - результат змін тобто забезпечення стабільно позитивних значень цільових фінансово-економічних та соціальних показників, в узгодженні зі стратегічними цілями



підприємства; «управління змінами» - як процес перетворення підсистем підприємства, який спричиняє безпосередній або проактивний вплив на його генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії з метою підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища.



Рисунок 1 – Дуалістичне визначення стратегічної стійкості підприємства у взаємозв'язку з процесом змін на підприємстві (авторська розробка)

Первинною (вихідною) характеристикою стратегічної стійкості підприємства є його інтегративна, системна здатність стабільно досягати стратегічних цілей за рахунок своєчасного впровадження змін за умов безперебійного функціонування та без деструктивних наслідків в умовах динамічного бізнес-середовища. Якщо така здатність на підприємстві сформована – це означає, що на ньому є дієвий механізм планування та реалізації стратегічних змін. Тобто механізмом досягнення стратегічної стійкості є інструментарій управління змінами, зокрема, стратегічного рівня. Переконаливим проявом ефективного запровадження змін є своєчасна

адаптація або розвиток підприємства (вихід на новий якісний рівень). Завдяки цьому можна визначити другий зріз стратегічної стійкості – як результат, тобто забезпечення стабільно позитивних значень цільових фінансово-економічних та соціальних показників, в узгодженні зі стратегічними цілями підприємства. У розділі запропоновано концептуальну схему імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств в сучасних умовах (рис. 2).

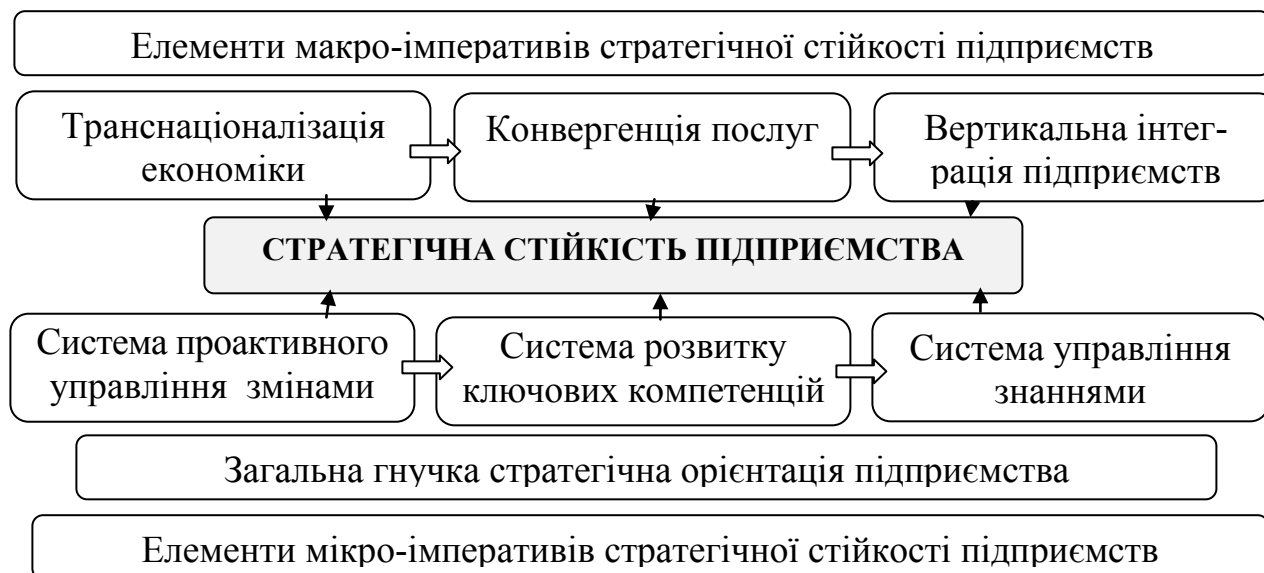


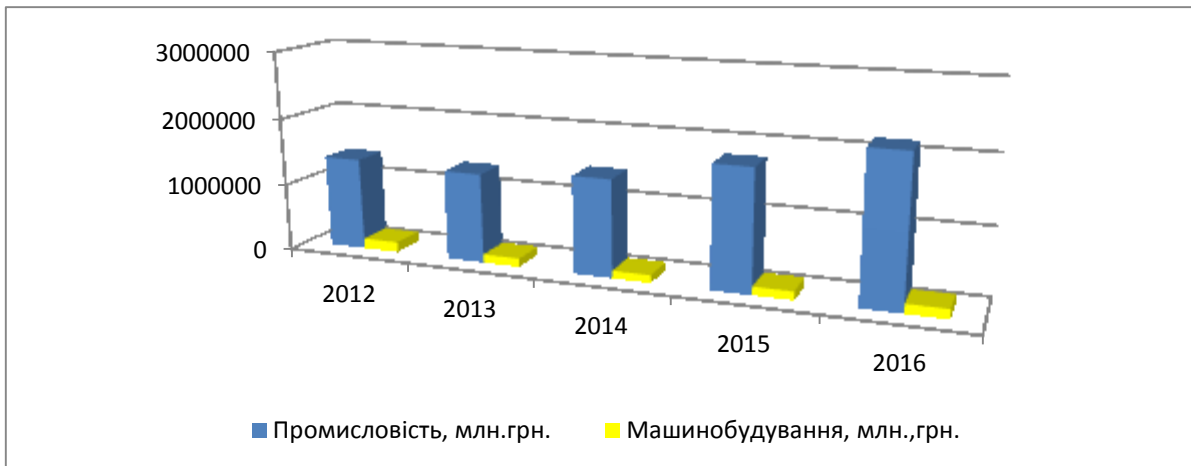
Рисунок 2 – Концептуальна схема імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств в сучасних умовах (авторська розробка)

До ключових елементів макро-імперативів віднесено ключові глобальні виклики, які є імперативами сучасної бізнес-середовища. Дані виклики особливо потужно впливають на розвиток підприємств виробничої сфери. До них відносяться поглиблення транснаціоналізації економіки, розширення конвергенції послуг і зростання вертикальної інтеграції підприємств. Триелементна система макроімперативів формує релевантну систему мікро-імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств. Мікро-імперативи відображають ті внутрішньо управлінські складові, які дозволяють підприємству досягти стратегічної стійкості, спочатку як системної здатності (перший зріз у дуалістичному розумінні), а потім – як результату (другий зріз у дуалістичному розумінні), тобто вийти на стабільно позитивні цільові значення економічної доданої вартості (*EVA*).

У 2 розділі – «Комплексне дослідження розвитку машинобудівних підприємств у умовах глобальних економічних трансформацій» на основі аналізу ефективності функціонування машинобудівних підприємств України запропоновано методичний підхід до визначення напряму стратегічних змін.

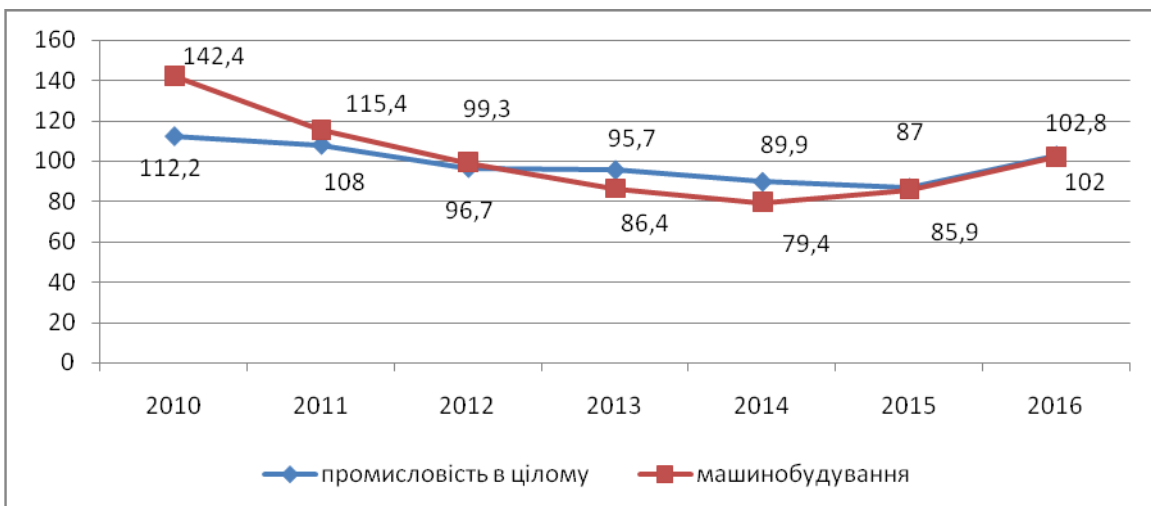
Машинобудування є однією з небагатьох вітчизняних галузей, яка у 2016 році ще не досягла обсягів реалізації продукції 2012 року: у 2012 році ці обсяги склали 140539,3 млн.грн., а у 2016 році - 130290,2 млн. грн., тобто темп падіння за 5 останніх років дорівнює 92,7 %. Дослідження структури реалізації продукції за основними галузями промисловості України показує щорічне зниження частки

машинобудівної продукції у загальних обсягах промисловості, що також підтверджує скрутне становище машинобудування. Якщо у 2012 році частка машинобудування складала 10,3 %, то у 2016 році вона зменшилась до 6,1 %.



**Рисунок 3 – Частка продукції машинобудування в загальному обсязі реалізованої продукції за промисловістю України у 2012-2016 рр.**

Визначено, що однією з головних причин падіння розвитку машинобудівної галузі України є недостатні обсяги інвестування та суттєвий розрив економічних зв'язків з Росією, яка була основним партнером України в галузі машинобудування. Відповідні негативні тенденції розвитку машинобудівної галузі підтверджується й динамікою індексів промислової продукції (рис. 4).



**Рисунок 4 – Співставлення індексів промисловості в цілому та машинобудування за 2010-2016 рр. в Україні**

Дослідження фінансових результатів діяльності усіх промислових підприємств та машинобудівних зокрема, показало, що у 2016 році спостерігається позитивна для машинобудівних підприємств тенденція отримання загального прибутку у розмірі 646,8 млн.грн., попри те, що промисловість загалом у 2016 році ще залишається збитковою. Обґрунтовано, що на найближчі роки можна прогнозувати зростання обсягів виробництва на машинобудівних підприємствах. У першу чергу позитивні темпи розвитку та відповідне зростання інвестицій може стосуватись тих галузей, які за попередні роки мали найвищі темпи зростання в Україні, а саме: сільське господарство, ІТ-галузь, будівництво, фармацевтика та медицина. Отже, найбільші перспективи для розвитку для зростання в Україні мають: 1. Агропромислове машинобудування. Попередні роки вже продемонстрували позитивні тенденції цього напрямку: темпи росту у 2015 р. склали 104,5%, а у 2016 р. – 115, 4%. 2. Машинобудування, пов'язане з ІТ-сферою. Оскільки за темпами економічного зростання ІТ-галузь посідає в Україні 3-тє місце, а в умовах розвитку цифрової економіки випуск високотехнологічної продукції буде тільки зростати, великі перспективи має такий напрям машинобудування, як виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. 3. Машинобудування, пов'язане з продовженням зростання будівельної діяльності в Україні, та зокрема, житлового і дорожнього машинобудування. 2016 рік також є успішним для напрямку: якщо у 2015 р. темп росту (падіння) складав 66, 7%, то у 2016 році від уже був на рівні 108,0 %. 4. Машинобудування, пов'язане виробництвом обладнання для харчової галузі. Перспективні основи цього напрямку вже закладені у минулих роках: темпи росту 2015 року - 117, 1% , а 2016 року – 107,2 %.

У Рівненській області машинобудування здебільшого представлене виробництвом обладнання для машин а також електронних та електричних компонентів. Основною продукцією сектора є котли, запчастини для сільськогосподарських машин, машини та обладнання для тваринництва тощо. Діагностика економічно-управлінської ефективності десяти машинобудівних підприємств Рівненської області (табл.1) показала, що більшість показників чистого доходу мають у 2016 році тенденцію до збереження або стриманого зростання, а динаміка чистого прибутку здебільшого є негативною. Для визначення загального рівня економічно-управлінської ефективності досліджуваних підприємств було систематизовано результати діагностики якості структур управління, ключові економічні показники та на основі цього обґрунтовано рівень відповідності діючої стратегії підприємства організаційній структурі.

У роботі проведено впорядкування підприємств за кластерами методом к-середніх на основі аналізу ключових показників діяльності. Типологію кластера визначено на основі врахування таких критеріїв, як актуальна стадія життєвого циклу підприємства (враховано 4 стадії) та рівень розвитку інтеграційних процесів (враховано 3 рівня).

**Таблиця 1 – Ранжування машинобудівних підприємств за загальним рівнем економічно-управлінської ефективності (розраховано автором)**

Показник	1. ТОВ «Газо-трон Вла-тава»	2. ТОВ "Прометей-А"	3. ТОВ «Техно-привід»	4. ТОВ «Укрбіогаз»	5. ТОВ НВП «Учбова техніка»	6. ТОВ «ГК плюс»	7. ТОВ «Аква-тон»	8. ПП «Ретра-3М»	9. ТОВ «Метал-Сервіс»	10. ТОВ «Рівнеобут-прилад»
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	132086	16300	518492,5	45923,0	108599	11662	16003	59493	7708,5	330364
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1874,5	175,9	-6520,5	136,8	773,9	198,9	188,6	-634,8	-1016,6	9909,5
Чиста рентабельність (збитковість), %	1,42	1,08	-1,26	0,30	0,71	1,71	1,18	-1,07	-13,19	3,00
Загальний коефіцієнт відповідності організаційної структури стратегії (оцінено за 6-бальною шкалою)	<b>5,27</b>	<b>5,16</b>	<b>5,14</b>	<b>5,11</b>	<b>5,10</b>	<b>5,06</b>	<b>5,05</b>	<b>4,81</b>	<b>4,79</b>	<b>4,75</b>

Далі із застосуванням економіко-математичного інструментарію багатовимірного статистичного аналізу встановлено рекомендований напрям стратегічних змін підприємств на основі розрахованих коефіцієнтів рівня стратегічної стійкості (табл. 2). Як показали результати розрахунків, найменш «радикальний» фокус стратегічних змін, націлений на забезпечення стійкого розвитку на основі постійних покращень, має 40 % досліджуваних підприємств. Це зрілі підприємства з високим та середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів. Саме досвід ефективного фінансово-економічного управління та запроваджених інтеграційних заходів дав змогу посилити гнучкість загальної системи стратегічного управління та сформувати динамічні властивості означених підприємств. Ще 40 % досліджуваних підприємств потребують достатньо суттєвих стратегічних перетворень, які передбачатимуть середній рівень реконфігурації діючої стратегії. Решта підприємств – 20% – потребують вагомих стратегічних трансформацій для виходу з кризової ситуації.

У 3 розділі – «Удосконалення системи управління змінами для забезпечення стратегічної стійкості машинобудівних підприємств» розроблено стратегії подальшого розвитку машинобудівних підприємств на основі чотирьох сценаріїв економічного розвитку України. Сценаріїв спираються на розподіл інвестиційних вподобань: 1. Напрями агро-, ІТ-галузь та інші; 2. Технологічні напрями. З використанням означених сценаріїв розроблено підхід до формування типології базових стратегій змін для машинобудівних підприємств.

**Таблиця 2 – Визначення рекомендованого напрямку стратегічних змін підприємств на основі розрахованих коефіцієнтів рівня стратегічної стійкості для 2017–2018 рр. (розроблено автором)**

Найменування підприємства	Приналежність до кластера	Коефіцієнт рівня стратегічної стійкості, $d_t$	Типологія кластера	Рекомендований напрям стратегічних змін	Відповідний рівень змін діючої генеральної стратегії (за п'ятьма рівнями)
1.ТОВ «Прометей-А	А 1	<b>0,879</b>	Зрілі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Дуже низький
2. «ТОВ "Технопривод»	А 1	<b>0,795</b>			Середній
3.ТОВ «Укрбіотал»	В 2	<b>0,768</b>	Зрілі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький
4. ТОВ НВП «Учбова техніка»	В 2	<b>0,714</b>			Низький
5.ТОВ «Газотрон Влтава»	С 3	<b>0,688</b>	Зрілі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів	Упередження потрапляння до організаційних пасток	Середній
6. ТОВ «Рівнепобут-прилад»	С 3	<b>0,617</b>		Проведення оновлення для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Середній
7.ТОВ «Акватон»	Є 5	<b>0,596</b>	Зростаючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький
8.ПАТ «ТК плюс»	М 8	<b>0,513</b>	Зростаючі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів	Упередження потрапляння до організаційних пасток	Середній
9.ПП «Ретра-3М»	К 6	<b>0,341</b>	Деградуючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Виведення з кризової ситуації	Високий
10.ТОВ «Метал-Сервіс»	Л 7	<b>0,327</b>	Деградуючі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів	Проведення повної трансформації для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Дуже високий

Він базується на комбінуванні двох типів потенційних сценаріїв розвитку: 1. Орієнтація переважно на внутрішні ринки; 2. Переорієнтація поряд з внутрішніми ринками на ринки країн ЄС. Другий тип сценарію пов'язує загальний розвиток підприємства зі специфічними цільовими показниками, які відображають особливості завдань, що стоять перед вітчизняним машинобудівним підприємством в умовах євроінтеграції. В рамках першого сценарію для машинобудівного підприємства запропоновано такі базові стратегії змін, як: 1. Розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій або 2. Диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій. Другий потенційний сценарій передбачає вибір підприємством таких базових стратегій змін: 3. Розвиток існуючих СБО на основі нових (інноваційних) виробничих технологій або 4. Розвиток нових СБО на основі освоєння нових для підприємства видів машинобудівної продукції. На основі вищевикладеного запропоновано двофакторну матрицю типологій базових стратегій змін машинобудівних підприємств України.

Удосконалений у роботі науково-методичний підхід до визначення базової стратегії змін спершу передбачає визначення імперативів (критеріїв) оцінки рівня стратегічного розвитку машинобудівних підприємств у розрізі двох ключових факторів вибору стратегії змін (рис. 5).

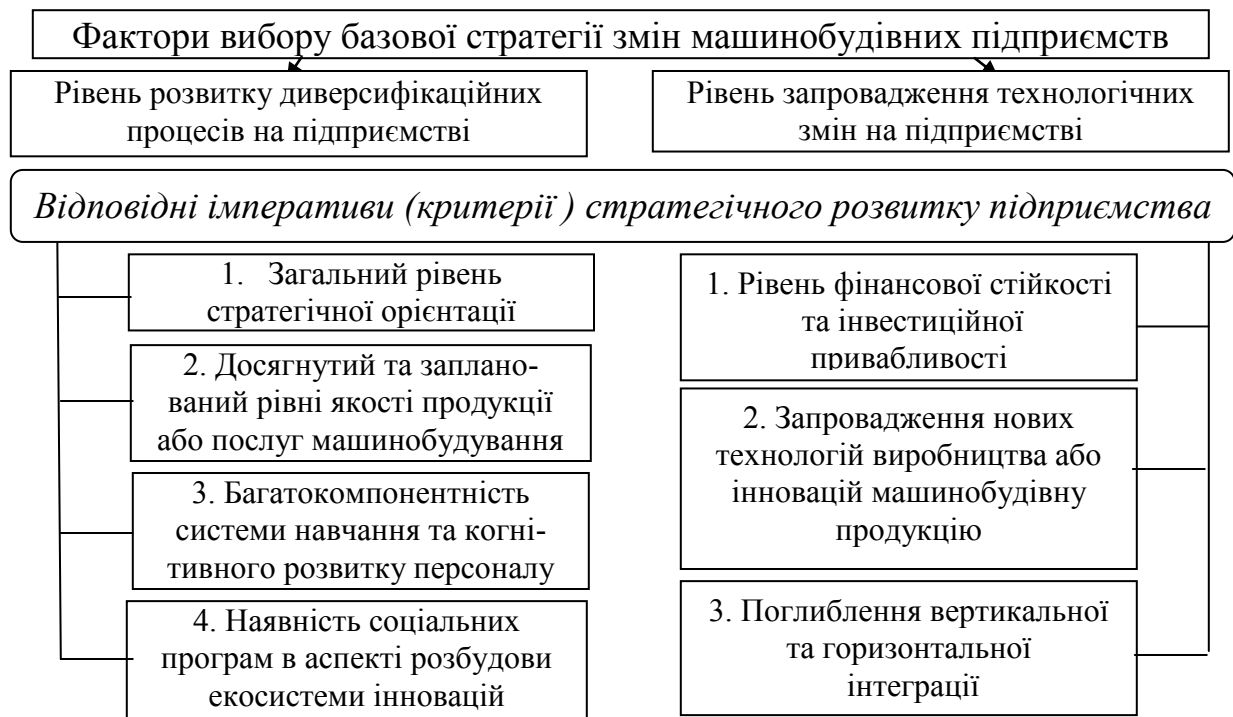


Рисунок 5 – Критерії стратегічного розвитку для вибору базової стратегії змін машинобудівних підприємств (запропоновано автором)

Апробація запропонованого науково-методичного підходу показала (табл. 3), що тільки 20 % досліджуваних машинобудівних підприємств м. Рівне та області здатні у якості базової стратегії змін реалізовувати розвиток нових СБО на основі освоєння нових видів машинобудівної продукції і орієнтуватись при цьому не тільки на вітчизняні, а й на зовнішні ринки.

Таблиця 3 – **Визначення базових стратегій змін машинобудівних підприємств на основі двофакторної матриці** *(розроблено автором)*

Найменування підприємства	Коефіцієнт рівня стратегічної стійкості, $d_t$	Рекомендований напрям стратегічних змін	Коефіцієнт рівня технологічних змін	Коефіцієнт рівня диверсифікованого розвитку	Типологія базової стратегії змін, якої доцільно дотримуватись підприємству	Ринки потенційної орієнтації
1.ТОВ «Прометей-А»	<b>0,879</b>	Забезпечення стійкого розвитку	<b>0,52</b>	<b>0,75</b>	Розвиток нових СБО на основі освоєння нових видів машинобудівної продукції	внутрішні та зовнішні
2. «ТОВ "Технопривод»	<b>0,795</b>		<b>0,58</b>	<b>0,61</b>		
3.ТОВ «Укрбіотал»	<b>0,768</b>	Забезпечення стійкого розвитку	<b>0,47</b>	<b>0,42</b>	Розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
4. ТОВ НВП «Учбова техніка»	<b>0,714</b>		<b>0,42</b>	<b>0,69</b>	Диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
5.ТОВ «Газотрон Влтава»	<b>0,688</b>	Упередження потрапляння до організаційних пасток	<b>0,44</b>	<b>0,53</b>	Диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
6. ТОВ Рівнепобут-прилад»	<b>0,617</b>	Проведення оновлення для виходу на наступний виток спіралі життєвого циклу	<b>0,36</b>	<b>0,43</b>	Розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
7.ТОВ «Акватон»	<b>0,596</b>	Забезпечення стійкого розвитку	<b>0,39</b>	<b>0,56</b>	Диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
8.ПАТ «ТК плюс»	<b>0,513</b>	Упередження потрапляння до організаційних пасток	<b>0,41</b>	<b>0,38</b>	Розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
9.ПП «Ретра-3М»	<b>0,341</b>	Виведення з кризової ситуації	<b>0,31</b>	<b>0,29</b>		
10.ТОВ «Метал-Сервіс»	<b>0,327</b>	Проведення повної трансформації для виходу на наступний ВСЖЦ	<b>0,22</b>	<b>0,17</b>		



Тобто на даному етапі тільки п'ята частина підприємств має технологічні підстави конкурувати з закордонними підприємствами, і відповідно, поширювати свою присутність на ринках країн СНД та ЄС (рис.6). Решті підприємств, тобто 80 %, у якості базової стратегії змін рекомендовано залишати загальну орієнтацію на внутрішні ринки. При цьому для утримання задовільного рівня стратегічної стійкості ці підприємства вимагають постійного удосконалення технологічної складової бізнес-процесів та поступового створення цілісної системи управління знаннями. При цьому 30 % досліджуваних підприємств можуть суттєво підвищити рівень стратегічної стійкості за рахунок диверсифікації виробництва продукції та послуг. І половина з досліджуваних підприємств може орієнтувати стратегію подальшого розвитку тільки на вже існуючі внутрішні СБО на основі модернізації існуючих виробничих технологій.

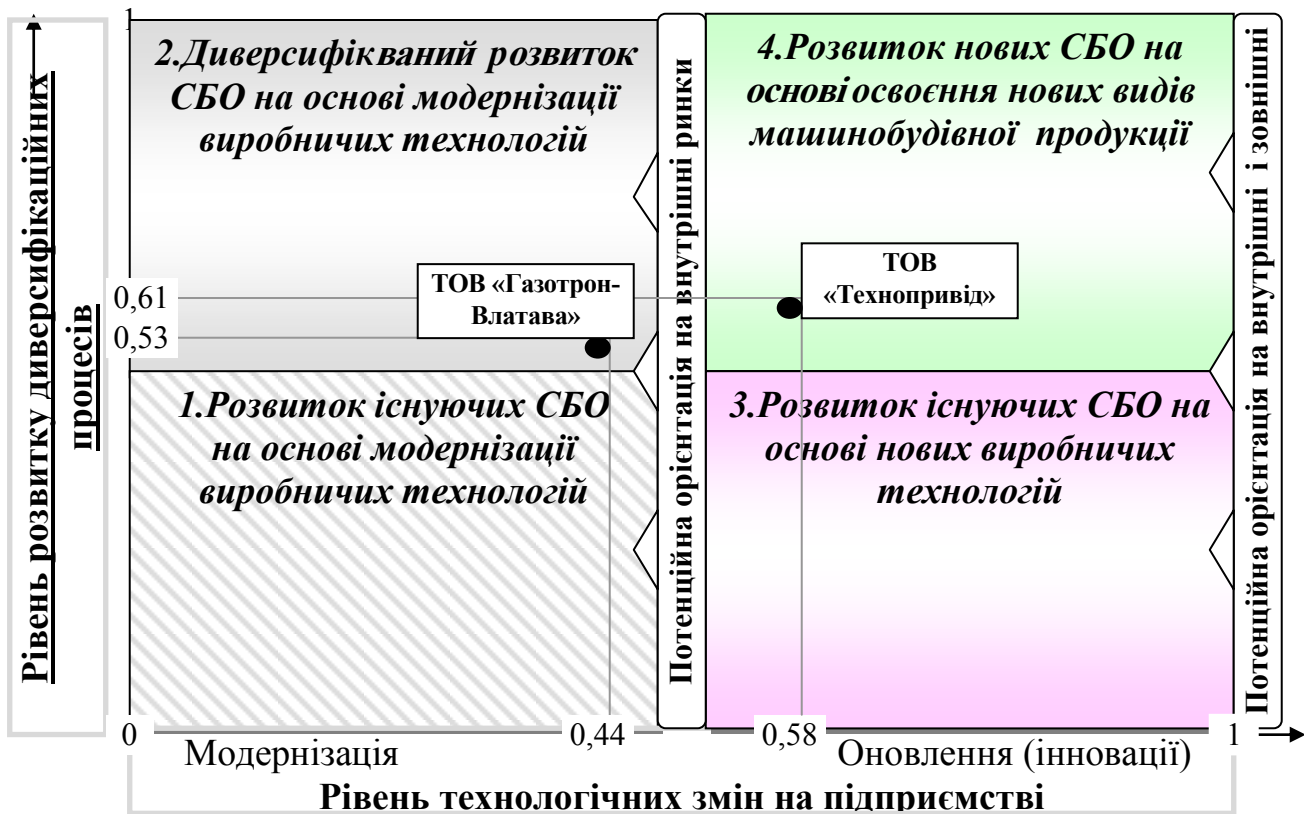


Рисунок 6 – Визначення базових стратегій змін для ТОВ «Технопривід» та ТОВ «Газотрон Влатава» (запропоновано автором)

У роботі проведено оцінку готовності персоналу підприємств до змін. Удосконалений у роботі підхід пропонує 12 параметрів оцінки готовності до змін персоналу машинобудівного підприємства. Відповідні розрахунки рівня готовності у розрізі 3-х категорій працівників також проведено на основі методів теорії нечітких множин. Розрахунок рівня готовності персоналу ТОВ «Технопривід», як одного з кращих за рейтингом підприємства, засвідчив середній рівень готовності усіх працівників. На основі цього у роботі запропоновано систему заходів з підвищення готовності підприємства до перетворень.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено наукове завдання поглиблення теоретичних та методичних положень управління стратегічними змінами на машинобудівних підприємствах для забезпечення їх стратегічної стійкості.

1. Досліджено та розвинуто теоретичні засади розуміння сутності стратегічних змін, яке дозволило встановити, що вони є головним підґрунтям розвитку підприємства та являють собою процес перетворення його підсистем, який спричиняє безпосередній або проактивний вплив на генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії з метою підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища

2. Обґрунтовано імперативи стратегічної стійкості машинобудівних підприємств в сучасних умовах, які базуються на запропонованому у роботі дуалістичному підході до розуміння стратегічної стійкості: як системної компетенції і як результату. Імперативи стратегічної стійкості запропоновано встановити на основі взаємоузгодженого виведення їх макро- та мікро- платформ. До ключових елементів макро-імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств доцільно віднести ключові глобальні виклики, а саме: поглиблення транснаціоналізації економіки, розширення конвергенції послуг і зростання вертикальної інтеграції підприємств. Мікро-імперативи відображають ті внутрішньо управлінські складові, які дозволяють підприємству досягти стратегічної стійкості, а саме: система проактивного управління змінами, система розвитку ключових компетенцій, система управління знаннями.

3. Структуровано провідні тенденції управління змінами на підприємствах машинобудівної галузі, які засвідчили, що незважаючи на відносно невелику частку продукції машинобудування в загальному обсязі реалізованої промислової продукції, воно виступає індикатором та каталізатором національного промислового розвитку. Це підтверджується динамікою зміни частки машинобудівної продукції в структурі реалізованої промислової продукції: в періоди економічного зростання вона збільшується, в періоди спаду – зменшується.

4. Здійснено аналіз економічного стану та структури машинобудівної галузі України, який показав, що в сучасних умовах глобальних економічних трансформацій подальший розвиток машинобудівних підприємств безпосередньо залежить від їх інноваційної активності. У теперішній час такий рівень є невисоким. Але зважаючи на припинення стагнації машинобудівної галузі за фінансовими результатами 2016 року, обґрунтовано напрями економічного зростання машинобудівних підприємств на найближчі роки. Відповідно, встановлено найбільш перспективні для розвитку в Україні види машинобудування, а саме: агропромислове машинобудування; машинобудування, пов'язане з ІТ-сферою; машинобудування, пов'язане з продовженням зростання житлового і дорожнього будівництва; машинобудування, пов'язане з розвитком харчової промисловості.

5. Проведено діагностику економічно-управлінської ефективності машинобудівних підприємств (на прикладі підприємств м. Рівне та області), яка показала, що половина досліджуваних підприємств мають середній та нижче середнього рівень економічно-управлінської ефективності. Це пов'язано з неузгодженістю обраної організаційної структури і стратегії підприємств,

низьким рівнем оновлення та модернізації обладнання та застосуванням реактивних (неупереджувальних) механізмів управління змінами.

6. Визначено детермінантні підходи до управління змінами на досліджуваних підприємствах, які підтвердили, що 60 % досліджуваних машинобудівних підприємств не володіють достатнім рівнем стратегічної стійкості для тривалого утримання конкурентних переваг. Решта підприємств (40 %), хоча і мають на даному етапі стабільні показники економічно-управлінської ефективності, повинні розробити і реалізувати систему заходів з розвитку та захисту своїх ключових компетенцій. Ці заходи передусім повинні спрямовуватись на удосконалення механізмів проактивного управління змінами, випуск інноваційної продукції, впровадження нових технологій та технічну модернізацію виробництва за принципами «цифрової економіки».

7. Розроблено стратегії розвитку машинобудівних підприємств України в контексті реалізації змін, які базуються на комбінуванні двох типів потенційних сценаріїв економічного розвитку: 1. Орієнтація переважно на внутрішні ринки; 2. Переорієнтація поряд з внутрішніми ринками на ринки країн СНД та ЄС. Відповідно запропоновано чотири типи базових стратегій змін, які структуровані у двофакторну матрицю рівнів технологічного та диверсифікаційного розвитку.

8. Сформульовано та визначено базові стратегії змін машинобудівних підприємств. Дослідження продемонстрували, що тільки 20 % підприємств м. Рівне та області здатні у якості базової стратегії змін реалізовувати розвиток нових стратегічних бізнес-одиниць на основі освоєння нових видів машинобудівної продукції і орієнтуватись при цьому не тільки на вітчизняні, а й на зовнішні ринки, у т.ч. країн СНД та європейські. Тобто тільки п'ята частина досліджуваних підприємств має технологічні підстави конкурувати з закордонними підприємствами, і відповідно, поширювати свою присутність міжнародних ринках. Інші 80 % підприємств взмозі вдосконалювати свою стратегію та підвищувати ефективність тільки на основі діяльності на внутрішніх ринках. При цьому тільки 30 % підприємств можуть суттєво підвищити рівень стратегічної стійкості за рахунок диверсифікації виробництва продукції та послуг. Отже, в умовах, що склалися, перед усіма машинобудівними підприємствами постає задача запровадження змін у діючу стратегію для підтримки стратегічної стійкості.

9. Визначено рівень готовності персоналу підприємств до змін. Розрахунок рівня готовності персоналу засвідчив середній та нижче середнього рівень готовності працівників усіх ланок машинобудівних підприємств до змін. На основі цього у роботі запропоновано систему заходів з підвищення готовності підприємства до перетворень.

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

### ***Статті у наукових фахових виданнях та виданнях, що включені до наукометричних баз даних***

1. Яковчук А. М. Обґрунтування типології базових стратегій змін для машинобудівних підприємств України. *Сталий розвиток економіки*:

*Міжнародний. наук. - вир. журн.* 2018. № 2 (39). С. 101-110. (1,08 д.а.)<sup>1</sup>.

2. Яковчук А. М. Методичний підхід до визначення напрямів стратегічних змін на машинобудівних підприємствах. *Інноваційна економіка: наук.-вир. журн.* 2018. № 3-4 (74). С. 59-66. (0,82 д.а.)<sup>2</sup>.

3. Яковчук А. М. Перспективи стратегічного розвитку машинобудівних підприємств Рівненської області. *Економіка. Менеджмент. Бізнес : наук. журн.* 2018. № 2 (24). С. 82-90. (0,72 д.а.).

4. Яковчук А. М. Обґрунтування імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес : наук. журн.* 2018. № 1 (23). С. 83-89. (0, 51 д.а.).

5. Яковчук А. М., Гусєва О. Ю. Стан та структура машинобудівної галузі України в умовах глобальних економічних трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: наук. журн.* 2017. № 4 (22). С. 26-33. (0,41/0,21 д.а.). *Особистий внесок: проаналізовано головні тенденції розвитку машинобудівної галузі у співставленні з іншими галузями.*

### **Матеріали наукових конференцій**

6. Яковчук А. М. Теоретичні підходи до оцінювання стану корпоративної культури підприємств. *Економіко-правова платформа інноваційного підприємства: І Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих учених (4 квітня 2018 р.).* Київ, 2018. Ч. 1. С. 34-36. (0,13 д.а.).

7. Яковчук А. М. Обґрунтування напрямів стратегічних змін на машинобудівних підприємствах. *Актуальні аспекти механізму модернізації економіки та фінансової системи країни: Міжн. наук.-практ. конф. (7 березня 2018 р.).* Запоріжжя, 2018. С. 58-61. (0,11 д.а.).

### **АНОТАЦІЯ**

**Яковчук А. М. Управління змінами як інструмент забезпечення стратегічної стійкості машинобудівних підприємств. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» Міністерства освіти і науки України, Маріуполь, 2018.

<sup>1</sup> Журнал індексується в міжнародних інформаційних і наукометричних базах: Index Copernicus Journal Master List

<sup>2</sup> Журнал індексується в міжнародних інформаційних і наукометричних базах: Index Copernicus, РИНЦ

В дисертації вирішено наукове завдання поглиблення теоретичних та методичних положень управління стратегічними змінами на машинобудівних підприємствах для забезпечення їх стратегічної стійкості. Досліджено та розвинуто теоретичні засади розуміння сутності стратегічних змін. Обґрунтовано імперативи стратегічної стійкості машинобудівних підприємств в сучасних умовах, які базуються на запропонованому у роботі дуалістичному підході до розуміння стратегічної стійкості. Структуровано провідні тенденції управління змінами на підприємствах машинобудівної галузі. Здійснено аналіз економічного стану та структури машинобудівної галузі України. Проведено діагностику економічно-управлінської ефективності машинобудівних підприємств на прикладі підприємств м. Рівне та області. Розроблено стратегії розвитку машинобудівних підприємств України в контексті реалізації змін, які базуються на комбінуванні двох типів потенційних сценаріїв економічного розвитку. Сформульовано та визначено базові стратегії змін машинобудівних підприємств. Визначено рівень готовності персоналу підприємств до змін.

***Ключові слова:** управління змінами, розвиток, стратегічна стійкість, ефективність, базова стратегія змін, машинобудівні підприємства.*

## **АННОТАЦІЯ**

**Яковчук А. Н. Управление изменениями как инструмент обеспечения стратегической устойчивости машиностроительных предприятий.** – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет» Министерства образования и науки Украины, Мариуполь, 2018.

В диссертации решено научную задачу углубления теоретических и методических положений управления стратегическими изменениями на машиностроительных предприятиях для обеспечения их стратегической устойчивости. Исследованы и развиты теоретические основы понимания сущности стратегических изменений. Обоснованы императивы стратегической устойчивости машиностроительных предприятий в современных условиях, основанные на предложенном в работе дуалистическом подходе к пониманию стратегической устойчивости. Структурированы ведущие тенденции управления изменениями на предприятиях машиностроительной отрасли. Осуществлен анализ экономического состояния и структуры машиностроительной отрасли Украины. Проведена диагностика экономико-управленческой эффективности машиностроительных предприятий на примере предприятий г. Ровно и области. Усовершенствован научно-методический подход к определению главного направления стратегических изменений на предприятии, который базируется на установлении текущего уровня стратегической устойчивости в разрезе четырех групп индикативных показателей: финансово-экономические (10 показателей), технологические (5 показателей), социальные (3 показателя), клиентские

(3 показатели) и учитывает потенциал жизненного цикла отрасли, уровень инновационного развития предприятия, его предыдущий интеграционный опыт и опыт преодоления организационных кризисов. Разработаны стратегии развития машиностроительных предприятий Украины в контексте реализации изменений, основанные на комбинировании двух типов потенциальных сценариев экономического развития: 1. Ориентация преимущественно на внутренние рынки; 2. Переориентация наряду с внутренними рынками на рынки стран СНГ и ЕС. Предложены четыре типа базовых стратегий изменений, которые структурированы в двухфакторную матрицу уровней технологического и диверсификационного развития. Определены базовые стратегии изменений для машиностроительных предприятий. Обоснован уровень готовности персонала предприятий к рекомендуемым изменениям.

***Ключевые слова:** управление изменениями, развитие, стратегическая устойчивость, эффективность, базовая стратегия изменений, машиностроительные предприятия.*

## SUMMARY

**Yakovchuk A. M Management of change as an instrument for ensuring strategic stability of machine-building enterprises. – As a Manuscript.**

Thesis for obtaining a degree of Candidate in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity). - SHEE Priazovsky State Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Mariupol, 2018.

In the dissertation the scientific task of deepening of theoretical and methodical positions of management of strategic changes at machine-building enterprises is solved to ensure their strategic stability. Theoretical principles of understanding the essence of strategic changes are investigated and developed. The imperatives of strategic stability of machine-building enterprises in the present conditions based on the proposed dualistic approach to the understanding of strategic stability are grounded. The leading trends of change management at the enterprises of the machine-building industry are organized. The analysis of the economic condition and structure of the machine-building industry of Ukraine is carried out. Diagnostics of economic-managerial efficiency of machine-building enterprises was conducted on the example of enterprises of the city of Rivne and region. The strategies of development of machine-building enterprises of Ukraine in the context of realization of changes, which are based on combination of two types of potential scenarios of economic development, are developed. The basic strategies of changes in machine-building enterprises are formulated and defined. The level of readiness of the personnel of enterprises for changes has been determined.

Keywords: change management, development, strategic stability, efficiency, basic change strategy, machine building enterprises.