

ВІДГУК

офіційного рецензента кандидата економічних наук, доцента

Мазоренко Оксани Володимирівни

на дисертаційну роботу **Казьміна Іллі Олександровича**

«Управління організаційними трансформаціями

в процесі розвитку підприємства»,

виконану для здобуття ступеня доктора філософії

з галузі знань «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження

Військовий час створює надзвичайно складні умови для функціонування бізнесу. Змінюються економічні, політичні, соціальні й безпекові обставини, що вимагає адаптації підприємств до нової реальності. Організаційні трансформації стають необхідністю для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та виживання підприємств у таких умовах. Підприємства змушені реагувати на порушення ланцюгів постачання, втрату ринків, зміну поведінки споживачів та зростання невизначеності. Це вимагає перегляду стратегій, оптимізації бізнес-процесів та впровадження нових технологій. У військовий час швидкість реагування на зміни є вирішальним фактором. Саме організаційні трансформації допомагають створити гнучку структуру, яка дозволяє швидко ухвалювати рішення, адаптувати стратегії та переорієнтовувати ресурси. Під час війни зростає стрес серед працівників, виникає потреба в ефективному управлінні людськими ресурсами. Перетворення організації допомагають впроваджувати нові моделі роботи, такі як віддалена або гібридна форма, а також забезпечувати психологічну підтримку співробітникам. Організаційні трансформації стимулюють розвиток інновацій та диверсифікацію бізнесу, що дозволяє підприємствам знаходити нові джерела доходів і мінімізувати ризики.

Таким чином, організаційні трансформації під час військового часу є ключовим інструментом для виживання та розвитку підприємств. Вони дозволяють адаптуватися до нових викликів, забезпечити стабільність і створити фундамент для післявоєнного відновлення. Бізнес, який здатний змінюватися і впроваджувати інновації, має значно більше шансів не лише подолати кризу, а й стати сильнішим у майбутньому.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок про актуальність теми дисертаційного дослідження Казьміна Іллі Олександровича.

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

Затребуваність тематики дослідження, що обрана здобувачем, підтверджується зв'язком дисертаційної роботи з науковими дослідженнями, які проводяться у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця за темою «Методичні засади розвитку підприємства в умовах військового стану: управлінський та мотиваційний аспекти» (номер державної реєстрації 0123U101413), в якій здобувачем було розроблено розділ «Теоретичні основи організаційних трансформацій для розвитку промислових підприємств» (довідка № 32/1/2024 від 21.05.2024 р.).

Таким чином, тематика дисертаційної роботи Казьміна Іллі Олександровича є актуальною, має науково-теоретичну та практичну цінність і відповідає пріоритетним напрямам наукових досліджень для забезпечення ефективного розвитку сучасних підприємств.

3. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Обґрунтованість та достовірність основних наукових положень дисертації, одержаних результатів, висновків та розроблених рекомендацій підтверджується використанням загальнонаукових, теоретичних та спеціальних методів дослідження, таких як морфологічний аналіз; наукова абстракція; аналіз та синтез; опитування; таксономічний аналіз; проведенням у роботі

грунтовним аналізом праць вітчизняних та зарубіжних вчених за напрямом дослідження; опрацюванням значного обсягу аналітичних даних щодо готовності працівників підприємств до впровадження організаційних трансформацій, отриманих в результаті опитування; апробацією результатів дослідження на міжнародних науково-практичних конференціях та у публікаціях.

Мета дисертації відповідає обраній темі роботи. Об'єкт і предмет дослідження визначені коректно. Зміст сформульованих наукових завдань логічно узгоджений, їх кількість можна вважати достатньою для розкриття обраної теми дисертаційної роботи та досягнення поставленої мети. Наукові положення, висновки та рекомендації, що знайшли відображення у дисертації Казьміна Іллі Олександровича, повною мірою є обґрунтованими та достовірними, про що свідчить структурна побудова та зміст роботи. Здобувачем проведено докладне вивчення, аналіз та узагальнення значного обсягу літературних джерел з питань визначення ролі організаційних трансформацій під час розвитку підприємств .

Робота написана в науковому стилі, їй властива повнота та логічність, системність подання, достатній рівень обґрунтованості і достовірності, наукова новизна. Її логічна структура відповідає меті, яка розкрита завдяки вирішенню поставлених завдань, що дозволило отримати результати, які мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Все викладене вище свідчить на користь обґрунтованості й достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, що викладені у дисертації Казьміна Іллі Олександровича.

4. Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукова новизна результатів дослідження полягає в узагальненні та розвитку теоретичних положень, розробленні методичних підходів, а також

практичних рекомендацій щодо формування механізмів здійснення організаційних трансформацій в процесі розвитку підприємства.

Найбільш суттєвими результатами, що розкривають наукову новизну дисертації, є такі:

1. У дисертаційній роботі представлено удосконалену модель організаційних трансформацій на підприємстві (с. 71-75). Відмінність моделі полягає у тому, що вона має проактивний характер поведінки на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В основі моделі лежать операційна (внутрішня) модель, яка включає бізнес-процеси, операційні інфраструктуру та технології, організаційну структуру, персонал і корпоративну культуру, мотивацію і заохочення, а також зовнішня (бізнес) модель, у структурі якої є фінансові показники та результати, ринки, пропозиції і бренди, клієнти організації. Наведені внутрішня та зовнішні моделі поєднуються між собою за рахунок цифрових трансформації на підприємстві.

2. У роботі запропоновано рівневу систему організаційних трансформацій підприємства та систему управління (с. 178-181), яка на відміну від інших полягає у виокремленні третього рівня, що передбачає перехід від ефективного управління до сталого менеджменту. Організаційні трансформації на кожному рівні здійснюються під впливом таких факторів, як бізнес-середовище організації, ключові чинники організаційного успіху, розмір підприємства та система управління. Доведено, що система управління розвитком підприємства повинна бути спрямована на комплекс організаційних трансформацій як внутрішнього, так і зовнішнього характеру..

3. Практичний інтерес викликає модель оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства (с. 155-166), що на відміну від інших заснована на визначенні рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій у залежності від видів діяльності підприємства ($Y_{\text{ПОТ}}$). Рівень розвитку потенціалу підприємства оцінюється через градацію показників, розрахованих за шкалою Харрінгтона. До основних складових потенціалу організаційних трансформацій у моделі включено: досвід впровадження

трансформацій (за окремими напрямками), фактичні маркери трансформаційного процесу, потребу в організаційних трансформаціях (за напрямками), а також готовність персоналу до таких змін. Запропонована модель дозволяє визначати організаційні трансформації як ключову основу розвитку підприємства.

4. У роботі уточнено модель системи управління сталим розвитком підприємства (с. 182-194), яка відрізняється від існуючих тим, що ключовим елементом забезпечення розвитку виступає організаційна структура підприємства. Центральним компонентом моделі є механізм управління розвитком, спрямований на досягнення цілей сталого розвитку, тоді як рушійною силою системи управління є корпоративна організаційна культура, побудована на принципах інклюзивності.

5. У роботі обґрунтовано використання методичного підходу до визначення стратегічної позиції підприємства (с. 166-172), який відрізняється від існуючих побудовою матриці, що базується на двох ключових параметрах: рівні розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства ($Y_{\text{ПОТ}}$) та особливостях зовнішнього середовища підприємства (ОЗС). Використання цього підходу забезпечує можливість обґрунтування оптимальних напрямів (з 16 можливих) організаційних трансформацій для сталого розвитку підприємства.

6. На основі проведеного дослідження автором запропоновано сукупність умов для реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку (с. 156-160), яка вирізняється поділом умов на дві категорії: ті, на які управлінський персонал підприємства може безпосередньо впливати, й ті, які знаходяться поза прямим впливом підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграють маркери трансформаційного процесу, що дозволяють відстежувати динаміку змін в організації та оцінювати їх результативність. Використання таких маркерів дає можливість керівництву підприємства ефективно контролювати хід трансформацій і своєчасно вносити необхідні корективи.

7. Дістала подальшого розвитку класифікація видів організаційних трансформацій (с. 177-178), що базується на критерії масштабності та глибини змін в організації. Ця класифікація дозволяє виділити два основні типи: системно-структурні та транзакційні трансформації. Системно-структурні трансформації охоплюють більшість організаційних процесів і характеризуються високим рівнем ризику, тоді як транзакційні спрямовані на окремі процеси та мають середній рівень ризику. Обидва типи трансформацій об'єднують такі ключові аспекти, як усвідомлення їх необхідності співробітниками, готовність до змін, креативний підхід та впровадження інноваційних рішень.

Отже, результати дисертаційної роботи Казьміна Іллі Олександровича містять наукову новизну, характеризуються глибиною змісту та коректністю формулювання пропозицій щодо їх практичного використання.

5. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні результати і висновки роботи опубліковано в 8 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України; 3 тез доповідей і матеріалів конференцій.

Перелік опублікованих статей та тез доповідей дозволяє констатувати, що Казьмін Ілля Олександрович виконав вимоги пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44. На підставі зазначеного апробацію результатів дисертації Казьміна Іллі Олександровича слід вважати достатньою.

6. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації з управління організаційними трансформаціями в

процесі розвитку підприємства можуть бути впроваджені у діяльність вітчизняних компаній. Це сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи підприємства та вдосконаленню системи управління персоналом.

Практична значущість дослідження підтверджується матеріалами про впровадження її результатів. Одержані дисертантом результати дослідження впроваджено у практичну діяльність ТОВ «Іпріс-Профіль» (довідка про впровадження № 08-1/07-24 від 08.07.2024 р.), в якому реалізовано модель системи управління сталим розвитком підприємства, що дозволило підвищити рівень його соціальної та економічної відповідальності, а також сприяло посиленню інклюзивності. Окрім того, проведено апробацію методичного підходу до визначення рівнів організаційних трансформацій залежно від чинників, які їх ініціюють.

Практичні рекомендації щодо оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, що полягають у визначенні рівня його розвитку через окремі складові, впроваджено у діяльність ТОВ «Меблева фабрика «Константа» (довідка про впровадження № 02/01 від 07.02.2024 р.). Це дозволяє оцінювати специфіку трансформаційного процесу як основу розвитку підприємства.

У діяльність ТОВ «Гранд ДВС» впроваджено комплекс адаптаційних заходів, який базується на детальних описах сукупності умов реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку. Крім того, прийнято методичний підхід до визначення стратегічної позиції бізнесу, розроблений на основі матриці, яка враховує розвиток потенціалу організаційних трансформацій та вплив зовнішнього середовища. Цей підхід використовують на підприємстві для обґрунтування стратегії розвитку та мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників (довідка № 05/08 від 24.05.2024 р.).

Одержані положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання навчальної дисципліни «Технологія

управління розвитком бізнесу» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» (довідка про впровадження № 24/86-04-48 від 11.07.2024 р.).

7. Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Казьміна Іллі Олександровича підтвердив відсутність будь-яких проявів академічного плагіату, фальсифікації або фабрикації. Дослідження не виявило жодних порушень академічної доброчесності, що підтверджено результатами перевірки за допомогою спеціальних програмних засобів.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Розробка теоретичних положень, практичних рекомендацій, методичних підходів, обґрунтованість наукових висновків та пропозицій викладена на достатньо високому рівні та в цілому заслуговує на позитивну оцінку. У той же час, потрібно зауважити, що деякі положення викликають наукову дискусію:

1. У третьому етапі проведення таксономічного аналізу з метою визначення рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств дискусійним є вислів автора щодо того, що всі ознаки (X1, X2, X3) всі ознаки є стимуляторами. Саме це припущення враховано при побудові точки-еталону (F0). Наприклад, досвід проведення організаційні трансформації на підприємстві (X1). Чи, дійсно, наявність такого досвіду однозначно слід сприймати як можливість, а не обмежувач? (с. 162)

2. У підрозділі 3.2 дослідження стратегічних позиції підприємства за допомогою матриці «зовнішні ризики діяльності / трансформаційний процес на підприємстві» виглядає досить аргументовано (с. 172). Та слід було б також зосередити увагу на рекомендаціях для досліджених підприємств в умовах радикальних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Зазначені питання особливо актуалізуються в період післявоєнного відновлення.

3. Існує ряд значень шкали Харрінгтона. Здобувачу варто було б обґрунтувати граничні значення запропонованих діапазонів рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємств за наведеною шкалою (с. 163).

4. Здобувач надав три рівні організаційних трансформацій підприємства в розрізі чотирьох чинників, які на них впливають (табл. 3.4 с. 181). Враховуючи проведений в попередніх підрозділах аналіз, де здобувачем визначено рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій, було б доцільно визначити зв'язок між цими рівнями.

5. Надаючи класифікацію видів організаційних трансформацій на системно-структурні і транзакційні (рис. 3.21 с. 177), здобувач розглядає в обох видах процеси та системи управлінської діяльності, а потім надає основні напрямки організаційних трансформацій, що впливають на систему управління підприємством (табл. 3.5 с. 182), які переважно описують чинники, що є зовнішніми тригерами організаційних трансформацій. Це по-перше, вимагає уточнення в даній таблиці змісту організаційних трансформацій за напрямками чи тригерами, що їх провокують, а по-друге, вимагає уточнення множини процесів, які повинні бути охоплені організаційними трансформаціями в контексті їх трансформаційної та транзакційної природи.

Викладені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки теоретичного рівня та практичної значущості результатів дослідження Казьміна Іллі Олександровича.

9. Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що дисертаційна робота Казьміна Іллі Олександровича на тему «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» є завершеним науковим дослідженням, кваліфікаційною науковою працею, яка виконана на належних теоретичному та методичному рівнях. У роботі отримано нові науково обґрунтовані результати, що у сукупності вирішують важливе наукове завдання

щодо розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробки практичних рекомендацій щодо формування механізмів здійснення організаційних трансформацій в процесі розвитку підприємства.

Структура та обсяг дисертаційної роботи відповідають встановленим вимогам. Зміст дисертації відповідає поставленій меті та завданням, які повною мірою вирішені в процесі дослідження. Основні положення дисертаційної роботи, які виносяться на захист, містять елементи наукової новизни.

Враховуючи вищезазначене вважаю, що дисертаційна робота Казьміна Іллі Олександровича «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» відповідає всім вимогам, що ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Вимоги, що містяться в пунктах 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, що затверджений Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44, повністю виконані. Автор дисертації, Казьмін Ілля Олександрович, заслуговує на присвоєння наукового ступеня доктора філософії у галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

бізнесу і адміністрування

Харківського національного

економічного університету

імені Семена Кузнеця



Оксана МАЗОРЕНКО

Підпис засвідчую:

Вчений секретар Харківського національного

економічного університету

імені Семена Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК