

## ВІДГУК

офіційного опонента кандидата економічних наук, доцента

Дем'яненко Тетяни Іванівни

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.** Ефективна діяльність сучасних підприємств залежить від багатьох факторів. Під час оцінювання діяльності підприємств важливим аспектом є не тільки його функціонування, а й безперервний розвиток. В умовах швидкоплинного зовнішнього середовища лише ті підприємства, які розвиваються, можуть досягати успіху в довгостроковій перспективі. Навіть в умовах військового стану українські підприємства не повинні зупинятись у своєму розвитку, а приймати складні умови господарювання як виклики, що мають бути подолані з максимальною вигодою для підприємств та економіки країни в цілому. У процесі розвитку підприємств важливим є процес управління організаційними трансформаціями, які можуть стосуватись всіх сфер життєдіяльності підприємства. Організаційні трансформації повинні відбуватись на всіх рівнях управління та спрямовуватись на досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливо також враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства і враховувати це під час управління трансформаціями.

Отже, можна зробити висновок, що в сучасній управлінській науці та практиці виникає потреба в розробці теоретико-методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо управління організаційними трансформаціями для досягнення цілей розвитку підприємства. Це зумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження, виконаного Казьмінім Іллею Олександровичем.

**2. Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, фундаментальними та прикладними дослідженнями.** Актуальність результатів дисертації Казьміна Іллі Олександровича підтверджується також її зв'язком з науковими дослідженнями Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Методичні засади розвитку підприємства в умовах військового стану: управлінський та мотиваційний аспекти» (номер державної реєстрації 0123U101413), за якою автором дисертації було виконане дослідження на тему «Теоретичні основи організаційних трансформацій для розвитку промислових підприємств» (довідка № 32/1/2024 від 21.05.2024 р.).

**3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій та їхня достовірність.** Дисертаційне дослідження «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» виконано на високому теоретичному та методичному рівні, який характеризується застосуванням широкого спектру сучасних методів дослідження.

У дисертації були застосовані загальнонаукові методи наукового пізнання, у тому числі морфологічний аналіз; метод наукової абстракції; аналізу та синтезу. Для отримання даних було використано метод опитування за допомогою спеціально розробленої анкети. Для розрахунку рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств використано метод таксономічного аналізу. Усі застосовані методи використані коректно у відповідності до поставлених завдань.

Об'єкт та предмет дисертаційного дослідження визначені коректно. Завдання сформульовані логічно та відповідно до поставленої мети дисертації. Основні наукові положення та висновки, сформульовані в дисертації, є достатньо обґрунтованими, впливають з одержаних результатів дослідження та відповідають поставленим завданням та меті дослідження.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться у дисертаційному дослідженні, характеризуються високим рівнем достовірності,

про що свідчить якісний та глибокий аналіз значного обсягу наукових джерел інформації (196 найменувань, с. 203-225) щодо управління організаційними трансформаціями під час розвитку підприємств.

Отримані наукові результати були оприлюднені здобувачем у п'яти фахових статтях України, які опубліковані у журналах, віднесених до категорії «Б» та входять до міжнародних наукометричних баз. Також результати наукового дослідження здобувача пройшли апробацію на конференціях, за результатами яких опубліковано 3 тез доповідей і матеріалів конференцій.

Вищезазначене свідчить про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, рекомендацій і висновків дисертації.

У сукупності наукові і практичні результати дисертаційної роботи Казьміна Іллі Олександровича доповнюють і розвивають теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємств за рахунок управління організаційними трансформаціями.

**4. Структура дисертації.** Дисертація Казьміна Іллі Олександровича складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків за розділами та загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації складає 253 сторінки (10,5 авт. арк.), обсяг основного тексту – 185 сторінок (7,7 авт. арк.), що відповідає вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами).

Зміст роботи викладено в логічній послідовності, відповідно до визначених об'єкту, предмету, мети, завдань, та повністю розкриває отримані наукові результати. Сформовані висновки в достатній мірі відображають одержані наукові результати. В додатки включено додаткові матеріали, отримані в результаті роботи, анкета «Аналіз стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств», яку було використано для опитування респондентів, та копії довідок про практичне використання результатів дисертації.

**5. Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Проведений аналіз змісту дисертаційної роботи та публікацій Казьміна Іллі Олександровича дає підстави стверджувати, що запропоновані розробки мають наукову новизну та засвідчують особистий внесок здобувача у розвиток теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій з питань управління організаційними трансформаціями під час розвитку підприємств.

Зміст дисертації послідовно розкриває обрану для дослідження тему.

У розділах дисертації викладено вирішення таких завдань:

уточнити зміст поняття «розвиток підприємства»;

розширити розуміння категорії організаційні трансформації;

визначити особливості розвитку підприємств шляхом організаційних трансформацій;

проаналізувати сучасний стан та перспективи організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств;

оцінити чинники ефективної роботи підприємства;

встановити вплив світових тенденцій на розвиток підприємств в Україні в умовах воєнного стану;

визначити специфіку роботи з персоналом та потенціалу організаційних трансформацій підприємства;

розробити методичний підхід до стратегічного позиціонування підприємства в умовах проведення організаційних трансформацій;

надати напрямки вдосконалення системи управління розвитком підприємства з урахуванням доцільності організаційних трансформацій.

Вирішення поставлених завдань відрізняються науковою новизною.

По-перше, удосконалено та уточнено **рівневу систему організаційних трансформацій підприємства та системи управління** (підрозділ 3.3, с. 178-181), відмінність якої полягає у відокремленні третього рівня – трансформації від ефективного управління до сталого менеджменту. Визначено, що організаційні трансформації на всіх рівнях відбуваються під впливом чинників, таких як

бізнес-середовище організації, бізнес-чинники організаційного успіху, розмір організації та система управління. Обґрунтовано, що система управління розвитком підприємства має бути орієнтована на сукупність організаційних трансформацій внутрішнього і зовнішнього походження.

По-друге, **удосконалено та уточнено модель організаційних трансформацій на підприємстві** (підрозділ 1.3, 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 в організації.

По-третє, **удосконалено та уточнено модель оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства** (підрозділ 3.2, с. 155-166), яка базується на визначенні рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємств за видами діяльності підприємств ( $Y_{\text{ПОТ}}$ ). Рівень розвитку потенціалу підприємств розрахований за допомогою градації отриманих показників рівня розвитку, визначеної за допомогою шкали Харрінгтона. До складових потенціалу організаційних трансформацій віднесено досвід проведення організаційних трансформацій на підприємстві (за окремими напрямками); фактичні маркери трансформаційного процесу; потреба у організаційних трансформаціях (за окремими напрямками); готовність персоналу до організаційних трансформацій за окремими напрямками на підприємстві. Запропонована модель дозволяє характеризувати організаційні трансформації як основу розвитку організації.

По-четверте, **удосконалено та уточнено модель системи управління сталим розвитком підприємства** (підрозділ 3.3, с. 182-194), в якій на відміну від існуючих основним елементом забезпечення розвитку є організаційна

структура підприємства, центральним елементом моделі є механізм управління розвитком підприємства, спрямований на досягнення цілей сталого розвитку, а основною рушійною силою системи управління є корпоративна організаційна культура (на засадах інклюзивності). Основним результатом впровадження такої моделі системи управління сталим розвитком підприємства має стати покращення стратегічної конкурентоспроможності підприємства на засадах інклюзивного сталого розвитку.

По-п'яте, дістала подальшого розвитку сукупність умов реалізації **організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку** (підрозділ 3.2, с. 156-160), відмінністю якої є поділ умов на такі, на які безпосередньо може впливати управлінський персонал підприємства, та на ті, на які підприємство прямо впливати не може. Такими показниками виступають маркери трансформаційного процесу, які допомагають відстежувати прогрес змін в організації і оцінювати їх ефективність. Використання таких маркерів дозволяє керівництву підприємства контролювати процес трансформації та вчасно вносити необхідні корективи.

По-шосте, дістав подальшого розвитку методичний підхід до **визначення стратегічної позиції підприємства** (підрозділ 3.2, с. 166-172), який на відміну від існуючих полягає у побудові матриці, базуючись на таких параметрах, як рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства ( $Y_{\text{пот}}$ ) і особливості зовнішнього середовища підприємства (ОЗС). Запропонована матриця 4x4 дозволяє проаналізувати стратегічну позицію підприємства в умовах здійснення організаційних трансформацій як основи його розвитку в 16-ти випадках. Застосування методичного підходу до визначення стратегічної позиції підприємства дозволяє обґрунтовувати необхідні напрями організаційних трансформацій на підприємствах.

По-сьоме, дістала подальшого розвитку **класифікація видів організаційних трансформацій** (підрозділ 3.3, с. 177-178), яка відрізняється застосуванням критерію масштабності і глибини перетворень в організації, та дозволяє виокремити системно-структурні і транзакційні організаційні

трансформації. Системно-структурні організаційні трансформації стосуються більшості процесів організації та характеризуються високоризикованим характером, в той час як транзакційні охоплюють лише окремі процеси і носять середньоризикований характер. Спільними рисами обох видів організаційних трансформацій є розуміння їх необхідності персоналом компанії, готовність до змін, креативність та інноваційність рішень.

Отримані Казьмінім Іллею Олександровичем наукові результати мають наукову новизну, є достатньо обґрунтованими та широко представлені науковій спільноті у публікаціях та під час участі у міжнародних науково-практичних конференціях.

**6. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.** Казьмін Ілля Олександрович за результатами дисертації опублікував 5 наукових праць у фахових виданнях (категорія Б), які відповідають вимогам 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 №44 від 12.01.2022 р. Окрім того результати дослідження проходили апробацію на міжнародних наукових конференціях, за результатами яких здобувач опублікувала 3 тез доповідей на конференціях.

На підставі цього опублікування й апробацію результатів дисертаційної роботи Казьміна Іллі Олександровича слід вважати достатньою.

**Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.** Практична значущість отриманих дисертантом результатів полягає у тому, що всі наукові положення дисертаційного дослідження доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути запроваджені в діяльність вітчизняних підприємств в контексті їхнього розвитку.

Свідченням практичної значимості пропозицій автора є приклади їх впровадження в діяльність підприємств, про що надано відповідні довідки.

Результати дисертації використовуються наступними підприємствами: ТОВ «Меблева фабрика «Константа» (довідка про впровадження № 02/01 від 07.02.2024 р.); ТОВ «Іпріс-Профіль» (довідка про впровадження № 08-1/07-24 від 08.07.2024 р.); ТОВ «Гранд ДВС» (довідка про впровадження № 05/08 від 24.05.2024 р.).

В освітній процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця упроваджено результати дисертаційного дослідження, які використовуються для поглиблення теоретично-методичного забезпечення навчального процесу підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти під час викладання навчальної дисципліни «Технологія управління розвитком бізнесу» (довідка про впровадження № 24/86-04-48 від 11.07.2024 р.).

**7. Академічна доброчесність.** При детальному розгляді дисертаційної роботи Казьміна Іллі Олександровича не виявлено порушення академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фальсифікації та фабрикації), що підтверджено результатами перевірки за допомогою спеціальних програмних засобів.

**8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.** Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу Казьміна Іллі Олександровича, вважаю за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні положення:

1. У табл. 1.1 на с. 47 було розглянуто підходи до управління організаційними трансформаціями. Робота б виграла, якби автор згрупував підходи різних авторів за виокремленими ключовими аспектами.

2. На рисунку 1.8, с. 53 дисертації наведено процес організаційних трансформацій на підприємстві. Доцільно було б зобразити певний зв'язок між двома блоками, представленими на рисунку, що підвищило б швидкість сприйняття наведеного процесу.



3. У підрозділі 2.1 дисертаційної роботи (рис. 2.1, с. 80) наведений взаємозв'язок блоків питань анкети щодо аналіз стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств. Проте обґрунтування вибору саме таких питань виглядає скороченим. Можливо було б більш детально пояснити вибір таких питань в анкеті, що дозволило б підвищити позитивність сприйняття структури анкети.

4. У таблиці 3.2 (с. 158) наведено напрями та показники оцінки поточного стану підприємства та його готовності до проведення організаційних трансформацій. Напрями та показники оцінки поточного стану підприємства розглянуто дуже детально, у той час як готовність підприємства до проведення організаційних трансформацій наведено поверхнево. Можливо було б більш детально описати готовність підприємства до проведення організаційних трансформацій за кожним напрямом аналізу.

5. Дисертантом рекомендовані корпоративні стратегії управління сталим розвитком підприємства (табл. 3.6, с. 193). Робота б виграла, якби автор навів приклади імплементації стратегій на досліджуваних підприємствах.

Наведені зауваження мають дискусійний характер та не впливають на позитивний висновок щодо дисертаційного дослідження.

**Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам.**  
Дисертація Казьміна Іллі Олександровича «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» являє собою завершену працю, яку присвячено вирішенню важливого наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробки практичних рекомендацій щодо формування механізмів здійснення організаційних трансформацій в процесі розвитку підприємства.

Тема дисертаційної роботи є актуальною і відповідає пріоритетним напрямкам наукових досліджень та науковим програмам. Наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються новизною, теоретичним і практичним значенням, а також достатньо обґрунтовані. Рівень оприлюднення

основних положень дисертації у наукових публікаціях, апробації та практичного впровадження результатів відповідає встановленим вимогам.

На основі викладеного можна зробити висновок, 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».

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту

Навчально-наукового інституту  
«Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна



Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ  
Начальник відділу  
кадрів


