

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

ректор Харківського національного  
економічного університету  
імені Семена Кузнеця  
Володимир ПОНОМАРЕНКО



2024 р.

## **ВИСНОВОК**

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації  
Казьміна Іллі Олександровича «Управління організаційними трансформаціями  
в процесі розвитку підприємства», яка представлена на здобуття наукового  
ступеня доктора філософії зі спеціальності  
073 «Менеджмент»**

Публічна презентація наукових результатів дисертації Казьміна Іллі Олександровича «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» та її обговорення відбулися 11 жовтня 2024 р. на розширеному засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування. У результаті проведеної презентації та обговорення дисертації експерти у складі д.е.н., доцента, доцента кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Другової Олени Сергіївни і к.е.н., доцента, доцента кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Перерви Іванни Миколаївни та присутні на засіданні кафедри дійшли таких висновків.

**1. Науковий рівень дисертації відповідає діючим вимогам до атестації здобувачів ступеня доктора філософії, а саме вимогам 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, а саме:**

**щодо пунктів 6 і 7 – дисертація подана у вигляді спеціально підготовленого рукопису, виконана українською мовою, є кваліфікаційною науковою працею, виконаною особисто здобувачем, характеризується єдністю змісту, має встановлену вимогам структуру: анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, які виконують**

конкретне наукове завдання, що має істотне значення для галузі менеджменту, зокрема управління підприємствами.

**2. Дисертація виконана на актуальну тему.** Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах мінливості зовнішнього середовища, а саме: фінансової кризи, політичної та економічної нестабільності багатьох держав світу тощо. В Україні також мають вплив військові дії на території країни. Тому дуже важливим стає питання пристосування компаній до цих викликів задля підтримки своєї конкурентоспроможності, зберігання або зростання обсягів діяльності. Ефективність та навіть виживання компанії в таких обставинах буде залежати не тільки від того, як швидко компанія має можливість адаптуватись до нових умов існування, а також від спроможності налаштувати систему управління або виробництва відповідно до нових умов господарювання. Поряд із цим, підприємства повинні розвиватись, оскільки в таких умовах вони не зможуть довго бути конкурентоспроможними з іншими (наприклад, іноземними) підприємствами. Для цього будь-яке підприємство повинно мати необхідний управлінський інструментарій для проведення необхідних трансформацій. Це зумовило актуальність теми дисертації Казьміна Іллі Олександровича.

Актуальність роботи підтверджується також її зв'язком з науковими дослідженнями Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця за темою «Методичні засади розвитку підприємства в умовах військового стану: управлінський та мотиваційний аспекти» (номер державної реєстрації 0123U101413), за якою автором дисертації було розроблено концептуальні положення розвитку підприємств у воєнних умовах (довідка № 32/1/2024 від 21.05.2024 р.).

### **3. Результати дослідження дисертанта мають наукову новизну.**

Наукова новизна результатів, отриманих особисто автором, полягає у такому:

*удосконалено:*

систему організаційних трансформацій підприємства та системи управління за рахунок відокремлення трансформаційних змін вищого (третього) порядку, які передбачають перехід від ефективного управління до сталого та інклюзивного менеджменту, а також визначення чинників, що впливають на здійснення таких трансформацій;

модель організаційних трансформацій на підприємстві, яка поєднує в собі зовнішню (бізнес) модель (фінансові показники і результати; ринки; пропозиції і бренди; клієнти) і внутрішню (операційну) модель (бізнес-процеси; операційні інфраструктура і технології; організаційна структура; персонал і корпоративна культура; мотивація і заохочення), взаємодія яких у єдиній системі управління відбувається на засадах цифровізації та яка є стратегічно орієнтованою на проактивний характер реагування організації на зміни у бізнес-середовищі,

модель оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, яка дозволяє визначити рівень розвитку підприємства шляхом оцінки досвіду проведення організаційних трансформацій на підприємстві; виокремлення особливостей його розвитку з використанням фактичних маркерів

трансформаційного процесу; визначення потреби в організаційних трансформаціях з урахуванням готовності персоналу до змін;

модель системи управління сталим розвитком підприємства, в якій ключовим елементом виступає механізм досягнення цілей сталого розвитку підприємства, головним провайдером виступає організаційна структура управління як інструмент забезпечення взаємодії всіх управлінських підсистем, а організаційна культура підприємства є головною рушійною силою всіх процесів;

*дістали подальшого розвитку:*

обґрунтування сукупності умов реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку, що передбачає виокремлення факторів впливу, які потребують управлінської реакції, та таких, які обумовлюють впровадження адаптаційних заходів, й забезпечує ідентифікацію маркерів трансформаційного процесу та ризиків, які зокрема виникають внаслідок опору змінам з боку;

методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, який полягає у побудові матриці на основі визначеного рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства та виокремлених особливостей зовнішнього середовища підприємства, й дозволяє обґрунтовано обирати доцільні напрямки організаційних трансформацій;

класифікацію видів організаційних трансформацій залежно від їх виду та специфіки прояву, яка передбачає виокремлення системно структурних та транзакційних організаційних трансформацій, що дозволяє більш ефективно удосконалити систему управління розвитком підприємства.

**4. Розробки дисертанта мають практичну цінність, що підтверджується їх застосуванням у діяльності українських підприємств.**

У діяльність ТОВ «Меблева фабрика «Константа» впроваджено практичні рекомендації щодо оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, яка полягає у визначенні рівня його розвитку на основі окремих складових (досвід проведення організаційних трансформацій на підприємстві; фактичні маркери трансформаційного процесу; потреба в організаційних трансформаціях з урахуванням готовності персоналу до змін), що дозволяє характеризувати специфіку трансформаційного процесу як основу розвитку підприємства, в також прийнято до використання методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, що базується на таких параметрах матриці, як рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства і особливості зовнішнього середовища підприємства (довідка про впровадження № 02/01 від 07.02.2024 р.).

У діяльність ТОВ «Гранд ДВС» впроваджено комплекс адаптаційних заходів, який базується на поглиблених описах сукупності умов реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку, які залежать від рішень керівництва і потребують управлінської реакції, та умов, на які підприємство безпосередньо не впливає. Також прийнято до впровадження методичний підхід до визначення стратегічної позиції бізнесу, розроблений на основі матриці, що залежить від розвитку потенціалу організаційних



трансформації і впливу зовнішнього середовища, використовуються на підприємстві для обґрунтування стратегії його розвитку і уникнення негативного впливу чинників зовнішнього середовища (довідка № № 05/08 від 24.05.2024 року).

У ТОВ «Іпріс-Профіль» здійснено апробацію методичного підходу щодо встановлення рівнів організаційних трансформацій в залежності від чинників, які їх провокують, а також впроваджено модель системи управління сталим розвитком підприємства, що дозволило підвищити рівень його соціальної та економічної відповідальності та сприяє поглибленню рівня інклюзивності (довідка про впровадження № 08-1/07-24 від 08.07.2024 р.).

**5. Оформлення дисертації відповідає діючим вимогам, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40.** Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в логічній послідовності розв'язування завдань дослідження.

**6. Структура й обсяг дисертації відповідають вимогам виконаної освітньо-наукової програми.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 196 найменувань на 23 сторінках та 5 додатків, що займають 28 сторінок. Загальний обсяг дисертації викладений на 253 сторінках машинописного тексту (10,5 авт. арк.), містить 69 рисунків (3 рисунки займають 3 повних сторінки), 14 таблиць. Основний текст дисертації складає 185 сторінок (7,7 авт. арк.).

**7. Всі наукові результати дисертації опубліковані, апробація результатів є достатньою,** отже 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 виконані.

За темою дисертації опубліковано 5 наукових публікацій, а саме: 5 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України.

Ці п'ять наукових публікацій відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як сім наукових публікацій. Окрім того результати наукового дослідження Казьміна Іллі Олександровича пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 3 тез доповідей і матеріалів конференцій.

В опублікованих працях здобувач повністю відображені сутність та зміст отриманих результатів дослідження та їхня наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

## Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:

### Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Казьмін І. О. Дослідження стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 174–178. **(Фахове, категорія Б).**

<http://ujae.org.ua/doslidzhennya-stanu-ta-perspektyv-organizatsijnyh-transformatsij-yak-osnovy-rozvytku-pidpryyemstv-ukrayinskyj-zhurnal-prykladnoyi-ekonomiky-ta-tehniky/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-29>

2. Казьмін І. Організаційні трансформації в діяльності підприємства: роль та наслідки в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 330, №3. С. 449–453. **(Фахове, категорія Б).**

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/244/255>

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-71>

3. Казьмін І. О. Обґрунтування умов реалізації організаційних трансформацій підприємства в контексті його розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 329–333. **(Фахове, категорія Б).**

<http://ujae.org.ua/en/substantiation-of-the-conditions-for-the-implementation-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-the-context-of-its-development/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-56>

4. Казьмін І.О., Мосумова А. К. Формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 65–70. **(Фахове, категорія Б).**

<http://apie.org.ua/en/formation-of-the-potential-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-modern-conditions/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-12>

*Особистий внесок: обґрунтовано чинники формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства, напрями та перелік показників (маркери) оцінювання його поточного стану та готовності до проведення організаційних трансформацій.*

5. Казьмін І.О., Миронова О.М. Визначення управлінських рішень щодо доцільних напрямів організаційних трансформацій підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 859–868.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13814/13880>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-859-868](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-859-868)

*Особистий внесок: запропоновано матричний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, й обґрунтовано рекомендації щодо вибору доцільних напрямів їх організаційних трансформацій.*



### Праці апробаційного характеру

6. Казьмін І. О. Визначення сутності поняття «організаційна трансформація» підприємств. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.). Днепр: Середняк Т. К., 2021. С. 28–29.

<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33465>

7. Myronova O., Kazmin I. Types of organizational transformations during an enterprise development. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, 13-14 квітня 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. Т. 1. С. 278–280.

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30499>

*Особистий внесок: розроблено класифікацію трансформаційних процесів з урахуванням можливих змін та перетворень, які можуть мати вплив на розвиток підприємства.*

8. Kazmin I. Substantiation of the approach to the development of enterprises during martial law. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: Зб. матеріалів XXI Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету (Одеса, 26-27 квітня 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 77–78.

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33309>

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і висновки, викладені в дисертації, доповідалися й одержали схвалення на трьох міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків –Торунь, 16 квітня 2021 року); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 13-14 квітня 2023 року); XXI Міжнародній науково-практичній конференції Одеського національного економічного університету «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (Одеса, 26-27 квітня 2023 року).

**8. Дисертація «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» Казьміна Іллі Олександровича виконана із дотриманням принципів академічної доброчесності.** Усі результати, які винесено автором на захист, отримані самостійно і містяться в опублікованих роботах. У роботах, опублікованих у співавторстві, використані тільки ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом особистих наукових пошуків. Особистий внесок дисертанта у колективні наукові роботи конкретизовано у списку праць здобувача, наведеному вище.

**9. Загальний висновок.** Дисертація Казьміна Іллі Олександровича є завершеною кваліфікаційною науковою працею, має теоретичну та практичну цінність, в якій викладено авторський підхід до теоретичного і методичного забезпечення управління організаційними трансформаціями і процесі розвитку підприємства.

Проведені дослідження характеризують Казьміна Іллю Олександровича

як кваліфікованого та зрілого наукового працівника, здатного проводити теоретичні та практичні дослідження в галузі менеджменту на високому рівні. Дисертант володіє методологією наукового пошуку та має широкий науковий кругозір.

Подана дисертаційна робота «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» Казьміна Іллі Олександровича відповідає спеціальності 073 – «Менеджмент», відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 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, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44.

Автор роботи, Казьмін Ілля Олександрович, може бути представлений до публічного захисту наукових досягнень у формі дисертації на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

**10. Рішенням розширеного засідання кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування (протокол № 6 від 11.10.2024 р.) УХВАЛИЛИ:**

**10.1. Затвердити** Висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Казьміна Іллі Олександровича «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства», яка представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент».

**10.2. Рекомендувати** дисертацію Казьміна Іллі Олександровича «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» до публічного захисту у разовій спеціалізованій вчентій раді в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент» після її утворення рішенням вченої ради ХНЕУ ім. С. Кузнеця та введення в дію відповідного наказу.

Експерт за дисертацією,  
доцент кафедри менеджменту,  
бізнесу і адміністрування,  
д.е.н., доцент

Олена ДРУГОВА

Експерт за дисертацією,  
доцент кафедри менеджменту,  
бізнесу і адміністрування,  
к.е.н., доцент

Іванна ПЕРЕРВА

Головуючий на засіданні  
д.е.н., професор, професор  
кафедри менеджменту, бізнесу і  
адміністрування ХНЕУ  
ім. С. Кузнеця

Тетяна БЛИЗНЮК

25.10.2024 р.