

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора**

**Зось-Кіора Миколи Валерійовича**

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**

Управління організаційними трансформаціями є ключовим аспектом розвитку підприємства, оскільки воно дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність. Сучасні ринки характеризуються швидкими змінами в технологіях, споживчих вподобаннях, регуляторних умовах та економічних трендах. У таких умовах підприємства, які здатні швидко та ефективно трансформувати свої бізнес-процеси, структури та корпоративну культуру, отримують значні переваги. Управління трансформаціями сприяє підвищенню гнучкості організації. Це дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, такі як поява нових конкурентів або зміна ринкових умов. Гнучкість також сприяє ефективному впровадженню інновацій, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. Водночас, організаційні трансформації є необхідними для покращення операційної ефективності. Перегляд існуючих процесів, впровадження сучасних технологій або оптимізація ресурсів можуть знизити витрати та підвищити продуктивність, що позитивно впливає на фінансові результати. Поряд із цим, організаційні трансформації сприяють розвитку людського капіталу. Зміни, спрямовані на створення більш відкритого та інноваційного середовища, стимулюють співробітників до підвищення кваліфікації, розширення компетенцій та активної участі у досягненні стратегічних цілей підприємства. Слід зазначити, що

управління організаційними трансформаціями дозволяє створити культуру постійного вдосконалення. Це забезпечує підприємству здатність не лише виживати, але й процвітати у довгостроковій перспективі.

Отже, управління організаційними трансформаціями є критично важливим елементом розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити його адаптацію до змін, підвищення ефективності та стійкість у динамічному бізнес-середовищі. Таким чином, тема дисертації Казьміна Іллі Олександровича є актуальною та своєчасною.

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

Результати дисертаційного дослідження знайшли своє відображення під час виконання госпдоговоріної науково-дослідної роботи 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), в якій Казьміну Іллі Олександровичу належить авторство розділу 1 «Теоретичні основи організаційних трансформацій для розвитку промислових підприємств» (довідка № 32/1/2024 від 21.05.2024 р.).

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

Наукові результати, висновки та рекомендації, що представлені в дисертації Казьміна Іллі Олександровича, є достатньо обґрунтованими, про що свідчить логічно побудована структура роботи та її зміст. Автором проаналізовано достатньо широкий перелік літературних джерел за тематикою дослідження (196 найменувань), проведено ґрунтовний аналіз проведеного опитування.

Достовірність отриманих наукових результатів, представлених у дисертаційному дослідженні, підтверджується чисельними методами наукового пошуку загальнонаукового та прикладного характеру: *морфологічний аналіз*

використано для визначення структури поняття «розвиток підприємства»; наукова абстракція застосована при розробці процесу управління організаційними трансформаціями та обґрунтуванні сукупності умов, необхідних для їх реалізації в контексті розвитку підприємства; методи аналізу та синтезу спрямовані на розробку ключових напрямів організаційних трансформацій та прогнозування очікуваних результатів; створення моделі оцінки потенціалу організаційних трансформацій; формування рівневої системи організаційної трансформації підприємства та відповідної системи управління шляхом визначення трансформаційних змін вищого порядку; розробку методичного підходу для оцінки стратегічної позиції підприємства на основі параметрів матриці, що відображає рівень розвитку потенціалу трансформацій і особливості зовнішнього середовища; створення моделі системи управління сталим розвитком підприємства; опитування за допомогою розробленої анкети дозволило дослідити сучасний стан та перспективи організаційних трансформацій, які є основою розвитку підприємства; метод таксономічного аналізу застосовано для визначення рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій на досліджених підприємствах.

Також достовірність одержаних результатів підтверджує достатня кількість опублікованих робіт за темою дисертації (п'ять статей у наукових фахових виданнях) та їх оприлюднення на трьох науково-практичних конференціях.

Надані в роботі висновки повністю відображають результати проведеного наукового пошуку, мають загальнонауковий і практичний характер.

Таким чином, можна зробити висновок про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, рекомендацій і висновків дисертації Казьміна Іллі Олександровича.

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

Аналіз дисертаційного дослідження Казьміна Іллі Олександровича дозволяє стверджувати, що робота має високий науково-методичний рівень і направлена на вирішення поставленої мети, яка полягає у розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо формування механізмів здійснення організаційних трансформацій в процесі розвитку підприємства.

Наукові результати проведеного дослідження мають ознаки наукової новизни, які доцільно розглянути більш детально:

1. Удосконалено та уточнено рівневу систему організаційних трансформацій підприємства та систему управління, що на відміну від інших базуються на виокремленні трансформаційних змін вищого (третього) порядку (с. 178-181 дисертації). Вони передбачають перехід від ефективного управління до сталого та інклюзивного менеджменту, а також визначення чинників, що впливають на їх реалізацію.

2. Удосконалено та уточнено модель організаційних трансформацій підприємства, яка за своєю суттю є стратегічно орієнтованою на проактивне реагування організації на зміни бізнес-середовища (с. 71-75 дисертації). Запропонована модель включає зовнішню (бізнес) модель (фінансові показники та результати, ринки, пропозиції і бренди, клієнти організації) та внутрішню (операційну) модель (бізнес-процеси, операційна інфраструктура та технології, організаційна структура, персонал і корпоративна культура, мотивація і заохочення), інтеграція яких у єдину систему управління здійснюється на основі цифровізації.

3. Удосконалено та уточнено модель оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, що на відміну від інших визначає рівень його розвитку через окремі складові: досвід реалізації трансформацій, фактичні показники трансформаційного процесу, потреба в організаційних трансформаціях з урахуванням готовності персоналу до змін (с. 155-166

дисертації). Ця модель дозволяє відобразити специфіку трансформаційного процесу як базису розвитку підприємства.

4. Удосконалено та уточнено модель системи управління сталим розвитком підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, акцентує увагу на механізмі досягнення цілей сталого розвитку бізнесу (с. 182-194 дисертації). Організаційна структура управління забезпечує взаємодію всіх елементів управлінської системи для досягнення цілей розвитку, а ключовим драйвером цього процесу виступає корпоративна організаційна культура.

5. Дістала подальшого розвитку сукупність умов реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку (с. 156-160 дисертації). На відміну від існуючих підходів, автором запропоновано розподіл умов на дві категорії: ті, що залежать від рішень керівництва і потребують управлінської реакції, та ті, на які підприємство не має безпосереднього впливу, що вимагає впровадження адаптаційних заходів. Автором також визначено маркери трансформаційного процесу та потенційних ризиків, включаючи можливий опір змінам з боку персоналу підприємств.

6. Дістав подальшого розвитку методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, який базується на параметрах матриці, побудованої в залежності від рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства та особливостей зовнішнього середовища підприємства (с. 166-172 дисертації). Використання матричного підходу дозволяє визначити специфіку стратегічного позиціонування об'єкта дослідження, а також підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо вибору напрямів організаційних трансформацій.

7. Дістала подальшого розвитку класифікація видів організаційних трансформацій, яка на відміну від інших поділяє організаційні трансформації залежно від їхньої природи та особливостей прояву на системно-структурні та транзакційні (с. 177-178 дисертації). Така класифікація визначає специфіку вдосконалення системи управління розвитком підприємства в залежності від виду організаційних трансформацій.

Всі розглянуті пункти наукової новизни відповідним чином описані, доведені та обґрунтовані, що дозволяє розглядати їх як вагомий внесок в розвиток науки управління.

## **5. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях**

Кількість, обсяг та якість опублікованих праць відповідають вимогам, встановленим Порядком 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.

Результати дослідження опубліковані у восьми наукових працях. П'ять статей опубліковані у фахових виданнях (категорія Б). Результати наукового дослідження Казьміна Іллі Олександровича пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 3 тез доповідей і матеріалів конференцій. Крім того, в усіх спільних публікаціях здобувач має значний особистий внесок.

## **6. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження**

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у дисертації положення, рекомендації та висновки доведені до рівня методичних і практичних рекомендацій, прийнятих до впровадження.

У ТОВ «Іпріс-Профіль» було впроваджено модель системи управління сталим розвитком підприємства, що забезпечило підвищення рівня його соціальної та економічної відповідальності та сприяло поглибленню інклюзивності, а також проведено апробацію методичного підходу до визначення рівнів організаційних трансформацій залежно від чинників, які їх ініціюють (довідка про впровадження № 08-1/07-24 від 08.07.2024 р.).

У діяльність ТОВ «Меблева фабрика «Константа» впроваджено практичні рекомендації з оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства.

Ці рекомендації передбачають визначення рівня розвитку потенціалу на основі таких складових: досвід здійснення організаційних трансформацій, фактичні показники трансформаційного процесу, а також потреба в трансформаціях з урахуванням готовності персоналу до змін. Крім того, було прийнято до використання методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, який базується на параметрах матриці: рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій і особливості зовнішнього середовища (довідка про впровадження № 02/01 від 07.02.2024 р.).

У діяльність ТОВ «Гранд ДВС» впроваджено комплекс адаптаційних заходів, розроблених на основі деталізованого аналізу сукупності умов реалізації організаційних трансформацій у контексті розвитку підприємства. Крім того, прийнято до використання методичний підхід до визначення стратегічної позиції бізнесу, заснований на матриці, яка враховує рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій та вплив зовнішнього середовища. Цей підхід використовується для обґрунтування стратегії розвитку підприємства та мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників (довідка № 05/08 від 24.05.2024 р.).

Також, теоретичні положення процесу розвитку підприємств, досліджені у дисертації, використовуються в освітньому процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання навчальної дисципліни «Технологія управління розвитком бізнесу» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» (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

добročесності, що підтверджено результатами перевірки за допомогою спеціальних програмних засобів.

## **8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

У цілому позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження Казьміна Іллі Олександровича як самостійну та логічну наукову працю, слід вказати на деякі дискусійні положення, які мають місце в дисертаційній роботі:

1) У першому розділі серед критичних компонентів, які, на думку здобувача, мають враховуватись у процесі реалізації організаційних трансформацій, не було акцентовано на цифрових навичках персоналу, тож позиція автора мала б бути уточненою в даному контексті.

2) Хоча заробітна плата визначена як головний мотиватор працівників підприємства (вступ, с. 3; с. 135), це твердження може бути дискусійним, адже сучасні дослідження також підкреслюють важливість нематеріальних стимулів (гнучкий графік, професійний розвиток тощо). Тож незрозуміло, наскільки повно враховувались ці аспекти.

3) Аналізуючи етапи розвитку підприємства, здобувач запропонував п'ятий етап (с. 34) – цифровізацію, який розпочався із 2000-х років і триває до сих пір. В межах проведеного дослідження аспектам глибини цифровізації процесів трансформації та розвитку досліджуваних процесів, розглянутих в анкеті, було приділено недостатньо уваги.

4) Серед критичних компонентів організаційних трансформацій на підприємстві (табл. 1.3 с. 71) окремо визначено управління корпоративною культурою та управління цінностями, лідерством і залученістю. Корпоративна або організаційна культура включають в себе цінності та лідерство, що обумовлює необхідність уточнення зазначених критичних компонентів: або включення лідерства і цінностей до корпоративної культури, або деталізацію останньої до конкретних моделей поведінки учасників.

5) Розглядаючи підходи до розуміння розвитку підприємства здобувач запропонував трансформаційний, який ґрунтується на розгляді розвитку як зміні



якісного стану підприємства за рахунок використання його потенціалу (с. 35), а в межах запропонованого методичного підходу до стратегічного позиціонування підприємства в умовах здійснення організаційних трансформацій як основи його розвитку запропоновано чинники формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства. Варто вважати, що потенціал організаційних трансформацій підприємства є окремою підсистемою потенціалу підприємства, але співвідношення цих двох понять в контексті забезпечення розвитку в роботі варто було б уточнити.

Зазначені вище зауваження стосуються лише окремих положень дисертаційної роботи й не зменшують наукового та практичного значення представленої роботи.

#### **9. Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам**

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що дисертація Казьміна Іллі Олександровича на тему «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» є комплексним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що розкриває актуальні питання теорії та практики управління організаційними трансформаціями підприємства в контексті його розвитку. Дисертаційна робота характеризується високим рівнем самостійності та вираженою авторською позицією щодо формулювання висновків і рекомендацій.

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».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної  
Полтавського державного  
аграрного університету

Микола ЗОСЬ-КІОР

