

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Дикань Олени Володимирівни на дисертаційну роботу
Буряка М.О. на тему «Управління змінами за умов масштабування бізнесу»,
що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

За результатами детального аналізу дисертаційної роботи Буряка Михайла Олександровича, а також його наукових публікацій, можна зробити низку узагальнюючих висновків щодо наукового рівня та завершеності дослідження. Робота є актуальною, самостійною та завершеною науково-дослідною працею, що має суттєве теоретичне та практичне значення, а її результати є достовірними та обґрунтованими.

1. Актуальність теми дисертації

Діяльність вітчизняних підприємств в умовах сьогодення характеризується необхідністю одночасно реагувати на безпрецедентні зовнішні виклики, пов'язані з військовими діями та економічною кризою, і вирішувати внутрішні завдання інтенсивного розвитку, ключовим з яких є масштабування. Це формує унікальне управлінське середовище, де здатність до ефективних організаційних трансформацій стає не просто конкурентною перевагою, а фундаментальною умовою виживання та зростання.

Одним з основних завдань для менеджменту в таких умовах є вибір адекватного інструментарію управління змінами. Проте, як переконливо доведено у дисертації, класичні підходи часто є нерелевантними, оскільки спираються на ретроспективні та переважно фінансові показники. Зокрема, класичні етапні моделі, такі як модель Левіна чи Коттера, виходять з передумов стабільності структури та лінійності процесів, що не відповідає гнучкій проєктній структурі та високій залежності сучасних підприємств від нематеріальних активів. Проведене автором емпіричне дослідження виявило слабкий кореляційний зв'язок між прибутковістю та реальною результативністю змін, що підкреслює обмеженість традиційних моделей та обґрунтовує необхідність розробки нових, багатофакторних підходів, які б враховували технологічні, організаційні та людські аспекти. Новий підхід, натомість, має враховувати такі багатогранні характеристики, як рівень розвитку навичок персоналу, глибина вкорінення культури безперервного навчання та якість технічної інфраструктури, які, як показало дослідження, мають значно сильніший вплив на успішність трансформацій. Дисертаційна робота Буряка М. О. спрямована на розв'язання саме цього актуального науково-практичного завдання – розробку інтегрованого інструментарію управління змінами, що базується на глибокому розумінні нелінійного характеру цього процесу. Для вирішення цієї проблеми, автором запропоновано цілісний комплекс, що поєднує методiku тривимірної

діагностики готовності до змін, п'ятиетапний алгоритм їх інтегральної оцінки та технологію гнучкого впровадження, засновану на синергії провідних управлінських моделей.

Актуальність дослідження підтверджується також тим, що дисертацію виконано в межах наукової програми за спеціальністю 073 «Менеджмент» Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Робота пов'язана з виконанням госпдоговірної науково-дослідної роботи на тему: «Міжнародна та вітчизняна практика застосування ліцензійних платежів (роялті) до торгової марки» (тема № 358-46, ДР № 0124U005054), що виконувалася у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця на замовлення ТОВ "ТАС ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ".

У дисертації коректно визначено мету, об'єкт, предмет дослідження. Вирішення сформульованих відповідно до мети завдань дозволило здобувачеві отримати результати, що мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення. Таким чином, дисертаційна робота є кваліфікаційною працею, що відповідає усім вимогам для винесення на публічний захист.

2. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, висновки й рекомендації, що сформульовані в дисертації, є достовірними. Їх обґрунтованість базується на комплексному опрацюванні автором значного масиву джерел, що включає як фундаментальні праці з теорії менеджменту та організаційної поведінки, так і сучасні прикладні дослідження гнучких методологій. Важливою складовою доказової бази є також результати власного емпіричного дослідження, проведеного серед представників українських підприємств, що дозволило верифікувати теоретичні гіпотези на практичному матеріалі.

Обґрунтованість результатів роботи підтверджується логічною та послідовною системою використаних методів. Так, теоретичні узагальнення та критичний аналіз існуючих підходів, фокусуючись на широкому переліку моделей управління змінами стали основою для подальших розробок. Результати масштабного порівняльного та статистичного аналізу макроекономічного середовища України та країн ЄС дозволили обґрунтувати контекст та специфіку дослідження. Висновки, зроблені на основі анкетного опитування та кореляційного аналізу, послужили емпіричним підґрунтям для створення авторського інструментарію, валідність якого, у свою чергу, підсилена застосуванням методу аналізу ієрархій (Сааті).

Відповідно до мети дослідження, здобувачем було послідовно вирішено низку взаємопов'язаних завдань, що демонструє цілісність роботи. Теоретичні завдання були спрямовані на уточнення понятійного апарату, зокрема на розмежування понять «масштабування» та «зростання». Аналітичні завдання включали дослідження бізнес-середовища та

ідентифікацію ключових факторів і бар'єрів для змін на основі емпіричних даних. Практичні завдання полягали у розробці конкретного інструментарію: методики діагностики, підходу до оцінки результативності, інструментарію оцінки ризиків та комплексної технології управління змінами, яка пройшла успішну апробацію.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, є достовірними, що забезпечено достатнім обсягом наукових джерел у вигляді 237 найменувань, які є релевантними до проблематики дослідження.

Таким чином, можна зробити висновок, що структура дисертаційної роботи є логічною та завершеною. Зміст дисертації, який відповідає її назві, засвідчує самостійність та оригінальність проведеного дослідження, що поєднує теоретичну глибину, емпіричну обґрунтованість та практичну спрямованість.

Структурно дисертація Буряка Михайла Олександровича є завершеною та логічно побудованою науковою працею яка складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, показано її наукову і практичну цінність, сформульовано мету і задачі дослідження, описано зв'язок роботи з науковими програмами, наведено дані про апробацію результатів та публікації автора.

У першому розділі *«Теоретичні аспекти управління змінами в контексті масштабування бізнесу»* проведено критичний аналіз та систематизацію наукових підходів до управління змінами, уточнено понятійний апарат дослідження, зокрема запропоновано удосконалене визначення організаційного масштабування, та обґрунтовано роль гнучких підходів у цьому процесі.

У другому розділі *«Аналіз передумов та методологічні засади оцінки результативності управління змінами в умовах масштабування»* наведено результати емпіричного дослідження передумов управління змінами в українських підприємствах, ідентифіковано ключові фактори та бар'єри. На цій основі розроблено авторський методичний інструментарій, що включає методику комплексної діагностики спроможності до змін та підхід до інтегральної оцінки їх результативності.

У третьому розділі *«Розробка та апробація технології управління організаційними змінами при масштабуванні»* розроблено комплексну технологію управління змінами, що базується на інтеграції провідних управлінських моделей, та представлено удосконалений підхід до управління ризиками в умовах масштабування. Наведено результати практичної апробації розробленої технології на прикладі трьох підприємств.

Висновки до розділів та за результатами роботи в цілому сформульовані чітко, є логічними та відповідають змісту дисертаційної роботи і поставленим завданням.

Список використаних джерел із 237 найменувань є репрезентативним, повним і включає праці вітчизняних та зарубіжних авторів.

Анотація українською та англійською мовами відображає основний зміст дисертації та достатньо повно розкриває її наукові результати та практичну цінність.

3. Дотримання принципів академічної доброчесності.

Проведений аналіз тексту дисертації та наукових публікацій не виявив порушень академічної доброчесності.

Усі наукові результати, що виносяться на захист, є підсумком самостійного дослідження автора. Внесок здобувача у працях, опублікованих у співавторстві, є чітко визначеним та відокремленим, що підтверджується у вступі до дисертації.

4. Наукова новизна результатів дослідження

Наукову новизну дисертаційного дослідження становлять такі положення:

удосконалено теоретичні положення щодо визначення сутності процесу масштабування бізнесу, що, на відміну від існуючих визначень, які часто висвітлюють лише окремі його аспекти або ототожнюють його зі зростанням, базується на інтегрованому розгляді наступних ключових атрибутів: якісної трансформації організаційної структури, процесів, бізнес-моделі, нелінійного зростання доходів, ринкового впливу, що випереджає зростання витрат та ефекту масштабу. Таке трактування забезпечує більш цілісне розуміння феномену масштабування бізнесу та слугує основою для ідентифікації сучасних шляхів його реалізації і побудови обґрунтованої стратегії впровадження організаційних змін (с. 42-46; 48-52);

удосконалено методичні положення щодо оцінки готовності підприємства до організаційних змін в умовах масштабування, які, на відміну від підходів, що аналізують фактори змін розрізнено, базуються на синергетичному поєднанні трьох аналітичних вимірів: оцінка внутрішнього потенціалу за кількісними показниками діяльності підприємства, визначення впливу зовнішніх чинників (ринкових, соціальних, кризових), упорядкування суб'єктивних уявлень та рефлексій працівників і клієнтів. Такий трьохвимірний всебічний підхід забезпечує більш глибоке та об'єктивне розуміння сильних сторін та зон ризику для цілеспрямованої підготовки до управління змінами (с. 127-130; 135-138);

набуло подальшого розвитку методичний підхід до оцінки результативності організаційних змін, який, на відміну від існуючих, базується на інтегральному оцінюванні фінансових, кадрових, клієнтських, процесних та інноваційних складових з урахуванням їхньої вагомості та стратегічного значення, що забезпечує об'єктивізацію перспективних оцінок різних аспектів впливу змін на діяльність підприємства (с.138-143; 145-150);

набуло подальшого розвитку технологія управління змінами на підприємствах, що масштабуються, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на деталізації управлінського процесу через чотири послідовні етапи (усвідомлення, мотивація, розвиток компетенцій, закріплення) на основі інтеграції гнучких, партисипативних та навчальних управлінських практик, що забезпечує підвищення керованості та стійкості трансформаційних процесів під час масштабування (с.158-170; 175-180);

набуло подальшого розвитку методичний підхід до управління ризиками організаційних змін в умовах масштабування, який, на відміну від відомих, запропоновано базувати на системному оцінюванні ризиків за п'ятьма ключовими сферами управлінського впливу на здійснення змін (комунікаційна, процесна, культурна, компетентнісна, ресурсна), що дозволяє виявляти специфічні прояви таких ризиків на кожному з етапів комплексної технології управління змінами для забезпечення своєчасного виявлення загроз та розробки цілеспрямованих запобіжних заходів під час впровадження змін у бізнесі в контексті його масштабування (с. 183-192).

Обґрунтованість, повнота та логічна виваженість авторських висновків і рекомендацій є переконливим свідченням завершеності дисертаційного дослідження та наявності в ньому наукової новизни.

5. Аналіз публікацій та повнота відображення результатів дослідження в авторефераті

Висновки дисертації і основні пропозиції, що відображені у відповідних елементах наукової новизни, повною мірою та з достатньою аргументованістю знайшли відображення у 17 наукових працях автора. Серед них: 7 статей у наукових періодичних фахових виданнях України та 10 публікацій у збірниках тез доповідей науково-практичних конференцій.

Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають встановленим вимогам та повною мірою відображають наукові результати дисертації. Докладне ознайомлення з дисертаційною роботою, авторефератом і публікаціями показало їх відповідність за сутністю й ступенем наукової новизни встановленим вимогам.

6. Теоретична цінність та практичне значення роботи і використання результатів дослідження

Наукова і практична цінність результатів, отриманих Буряком М. О. у дисертаційній роботі, полягає у розробленні цілісної системи, що поєднує поглиблені теоретичні узагальнення з прикладним науково-практичним інструментарієм для управління змінами в умовах масштабування. Запропоновані автором підходи та моделі створюють завершене методичне рішення для підприємств, що функціонують у високотурбулентному середовищі.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у вирішенні

наукового завдання щодо розвитку концептуальних засад управління змінами. Зокрема, було удосконалено понятійний апарат через авторське трактування категорій «потенціал», «готовність» та «результативність» в контексті організаційних трансформацій, а також запропоновано системну класифікацію існуючих моделей управління змінами, що дозволило виявити їхні обмеження для динамічного бізнес-середовища.

Практичне значення результатів дисертаційної роботи полягає у формуванні готового до використання комплексу інструментів для менеджерів. До нього входять методика комплексної діагностики, підхід до інтегральної оцінки результативності та технологія гнучкого управління змінами. Названі розробки впроваджено у діяльність провідних українських підприємств: ТОВ «Таліум» (довідка № 145 від 03.02.2025 р.) та ТОВ «Апіко Україна» (довідка № 12225 від 03.02.2025 р.).

Окремі положення дисертації використовуються в навчальному процесі кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», зокрема при викладанні дисциплін «Управління результативністю» та «Вступ до комп'ютерних наук».

Значна кількість та різноплановість отриманих практичних результатів дисертаційного дослідження, підтверджених як впровадженням у бізнес-практику, так і в освітній процес, свідчать про його комплексність та вагомість.

7. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Основні наукові результати дисертаційної роботи висвітлено у 17 наукових працях здобувача, з яких 7 опубліковано у фахових виданнях України. Ознайомлення з публікаціями свідчить, що їх зміст повною мірою відповідає ключовим положенням та висновкам дисертації, а їх кількість та якість задовольняють вимоги до оприлюднення результатів досліджень на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертаційна робота має логічну та завершену структуру. Загальний обсяг роботи складає 301 сторінку, основний текст викладено на 245 сторінках та містить 40 рисунків і 25 таблиць, які якісно ілюструють аналітичний матеріал. Список використаних джерел налічує 237 найменувань, що свідчить про ґрунтовне опрацювання теоретичної бази.

Робота виконана українською мовою, а її оформлення відповідає чинним вимогам МОН України. За своїм характером дисертація є самостійною, завершеною науково-дослідною працею, що вирішує важливе науково-практичне завдання. Зміст роботи, від теоретичних узагальнень у першому розділі до практичної апробації у третьому, повністю відповідає паспорту спеціальності 073 «Менеджмент».

Автореферат дисертації за змістом та структурою адекватно і повно відображає основні положення та результати дослідження. Висновки, наведені в авторефераті, є ідентичними висновкам дисертаційної роботи, що

підтверджує цілісність та узгодженість представлених на захист матеріалів.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Відзначаючи загальний високий рівень обґрунтованості теоретичних і методичних положень дисертаційної роботи, її цілісність та логіку викладу матеріалів, разом з тим можна зробити декілька зауважень і звернути увагу на дискусійні положення дисертаційної роботи Буряка М.О.

8.1. У підрозділі 1.1 проведено глибокий теоретичний аналіз категорії «потенціал», зокрема розмежовано «потенціал спокою» та «потенціал розвитку». Разом з тим, було б доцільно більш чітко простежити, як саме ця теоретична диференціація була операціоналізована у розробленій анкеті підрозділа 2.3 та системі з 23 показників для інтегральної оцінки, що посилює зв'язок між теоретичною та емпіричною частинами дослідження.

8.2. Встановлений у другому розділі слабкий кореляційний зв'язок між пережитим впливом зовнішніх змін та поточною готовністю компанії до них є важливим та нетривіальним результатом. Дослідження набуло б більшої теоретичної ваги, якби містило поглиблену дискусію цього феномену в контексті теорій організаційного навчання, зокрема, аналіз причин, чому досвід одних криз не завжди трансформується в адаптивний потенціал для подолання інших.

8.3. Апробація розробленої технології, як зазначено в анотації, переконливо демонструє її ефективність. Для більш повного розуміння меж її застосування, робота могла б бути доповнена теоретичним аналізом умов або факторів негативних сценаріїв за яких запропонований підхід може бути менш результативним або потребуватиме суттєвої модифікації.

8.4. У підрозділі 1.2 запропоновано авторське визначення масштабування, яке включає такий атрибут, як «якісна трансформація бізнес-моделі». При цьому, в підрозділі 2.2 та результатах опитування у підрозділі 2.3 основний акцент робиться на операційних та кадрових змінах. Було б доцільно більш детально розкрити, які саме трансформації бізнес-моделей спостерігалися у досліджуваних компаніях, наприклад, перехід від аутсорсингу до продуктової моделі, зміна комерційної пропозиції і як ці зміни співвідносяться із запропонованим теоретичним визначенням.

8.5. Дослідження переконливо доводить зростаючу роль ІТ-сектору в економіці України та Європи у підрозділ 2.1 та 2.2. При цьому, аналіз зосереджений переважно на компаніях, що надають ІТ-послуги та розробляють програмне забезпечення. Робота набула б більшої повноти, якби містила хоча б короткий аналіз специфіки управління змінами в ІТ-департаментах підприємств з інших секторів економіки, наприклад, промисловості чи аграрного сектору, які також проходять шлях цифрової трансформації. Це дозволило б порівняти виклики та підходи у сервісних або продуктових ІТ компаніях та в ІТ-підрозділах традиційних підприємств.

Вказані недоліки не впливають на загальну позитивну оцінку виконаної

роботи. Дисертація є актуальною і має високу наукову цінність та практичну значущість.

Загальний висновок

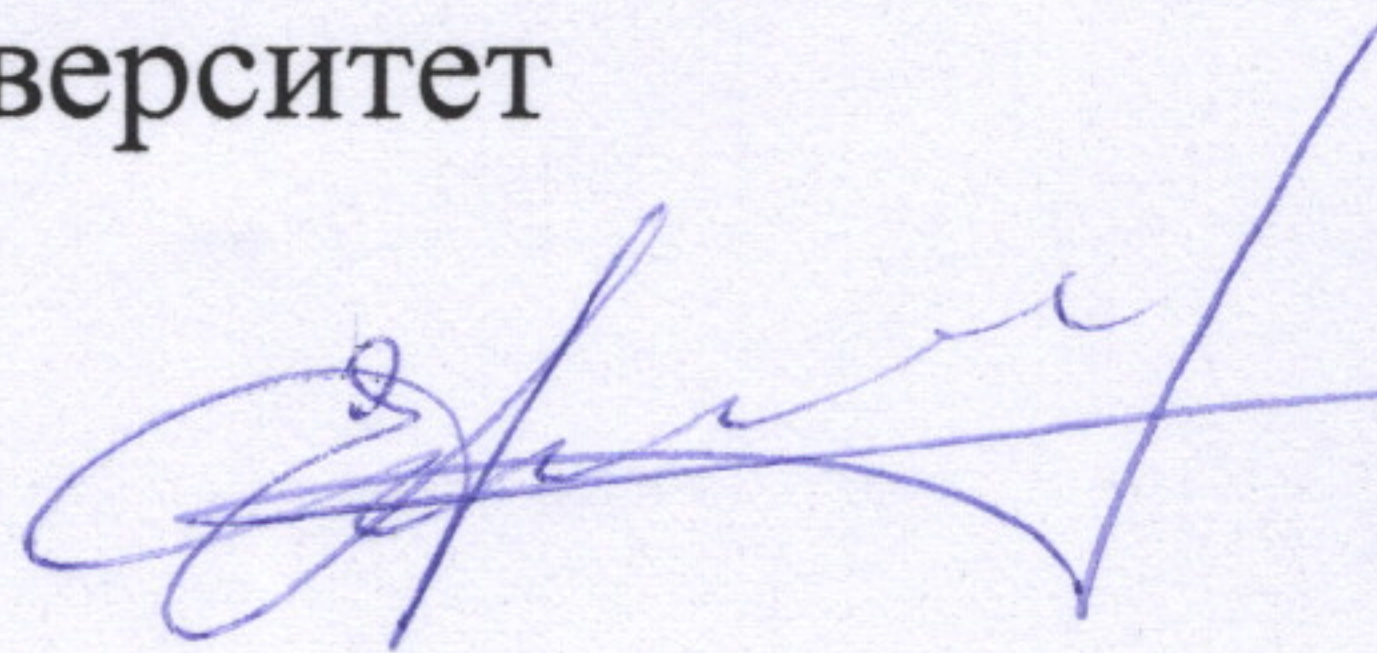
Дисертаційна робота Буряка Михайла Олександровича на тему «Управління змінами за умов масштабування бізнесу», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 073 – Менеджмент, є завершеною, логічно цілісною та самостійною науковою працею. У ній на основі поєднання глибокого теоретичного аналізу, масштабного емпіричного дослідження та практичної апробації вирішено актуальне наукове завдання – розроблено комплексний інструментарій для управління організаційними змінами в умовах масштабування, що має суттєве теоретичне та практичне значення. Обґрунтованість висновків підтверджується коректним застосуванням сучасних методів дослідження, репрезентативністю емпіричної бази та успішним впровадженням результатів у діяльність підприємств.

Вважаю, що представлена до захисту дисертаційна робота відповідає паспорту спеціальності 073 – Менеджмент, а за своїм змістом, структурою та оформленням – 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 Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р., які висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота є вагомим науковим дослідженням, а її автор, Буряк Михайло Олександрович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту,
публічного управління та HR-технології
Український державний університет
залізничного транспорту



Олена ДИКАНЬ



Особистий підпис *Олени ДИКАНЬ*
завідуючу _____ 20 ____ р.
Завідуючий канцелярією *Микола*
УкрДУЗТ *Євгенія ЦЕЛОМБІТЬКО*