

## РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента доктора економічних наук, професора  
Перерви Петра Григоровича 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»

Детальний аналіз дисертаційної роботи Буряка Михайла Олександровича на тему «Управління змінами за умов масштабування бізнесу», що представлена для захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії у Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут», дає змогу зробити комплексний висновок щодо її актуальності, ступеня обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, достовірності та значущості отриманих результатів, наукової новизни, теоретичної та практичної цінності, надати загальну оцінку дисертації.

### ***1. Актуальність теми дисертації***

Актуальність дисертаційного дослідження зумовлена функціонуванням українського бізнесу в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням. Це ставить перед підприємствами складне управлінське завдання: одночасно забезпечувати операційну стійкість та реалізовувати стратегії розвитку, де масштабування є одним з пріоритетів. За таких обставин класичні, лінійні моделі управління змінами виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують нелінійного характеру трансформаційних процесів у високотурбулентному середовищі. Це створює нагальну наукову потребу в розробці нових, інтегрованих науково-практичних інструментів.

Потреба в новому інструментарії особливо загострюється при аналізі специфіки ІТ-підприємств. Існуючі традиційні моделі управління змінами, такі як моделі Коттера чи Левіна, виходять з передумов стабільності структури та лінійності процесів, що не відповідає гнучкій проектній структурі та високій залежності ІТ-сфери від нематеріальних активів. Багато класичних методик спираються на аналіз формалізованих, легко квантифіковуваних показників, ігноруючи при цьому критично важливі для ІТ-сектору аспекти: рівень розвитку навичок персоналу, культуру безперервного навчання та характер горизонтальних комунікацій. Унікальні виклики, що постали перед українськими ІТ-компаніями після 2022 року, зокрема примусова релокація та децентралізація команд, ще більше підкреслили обмеженість універсалізованих підходів.

Дисертаційна робота Буряка М. О. спрямована на вирішення саме цієї актуальної задачі. Теоретичним підґрунтям дослідження є удосконалене трактування масштабування не як простого зростання, а як якісної

трансформації бізнес-моделі, що забезпечує зростаючу віддачу від ресурсів. На цій основі автор розробляє цілісний комплекс науково-практичного інструментарію для підвищення керованості та результативності організаційних змін. Методично обґрунтованим є рішення зосередити емпіричне дослідження на підприємствах ІТ-галузі, яка виступає авангардним каталізатором цифрових перетворень в економіці та накопичила унікальний досвід адаптації, що має виняткову цінність для розробки універсальних управлінських підходів.

Дисертація виконувалась відповідно до наукової програми 073 «Менеджмент», яка реалізується на кафедрі менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Дисертаційна 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".

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, що представлені у дисертаційній роботі Буряка М. О., характеризуються високим ступенем обґрунтованості, що є результатом застосування системного підходу, чіткої дослідницької логіки та здатності автора до глибокого синтезу теоретичних концепцій та емпіричних даних. На всіх етапах роботи простежується виражена авторська позиція, яка базується на критичному осмисленні значного масиву наукових джерел та власних аналітичних розробках.

Достовірність результатів забезпечується комплексним поєднанням теоретичних, емпіричних та прикладних методів дослідження. Обґрунтованість висновків підтверджується, по-перше, масштабним макроекономічним аналізом розвитку ІТ-сектору України та 10 провідних країн Європи, що створює міцний контекстуальний фундамент для дослідження. По-друге, використанням унікальних емпіричних даних, отриманих у ході анкетного опитування 141 представника українських ІТ-підприємств. По-третє, застосуванням адекватного методичного апарату, що включає методи порівняльного та кореляційного аналізу, метод аналізу ієрархій (Сааті) та системне моделювання. Належний рівень верифікації забезпечено також широкою апробацією на науково-практичних конференціях та публікацією результатів.

Аналіз дисертації та 17 опублікованих праць свідчить про наявність наукової новизни та особистого внеску здобувача у розвиток теорії та практики менеджменту. Зокрема, науковою новизною характеризується розроблений тривимірний підхід до оцінки готовності підприємства до змін,

що, на відміну від розрізненого аналізу, базується на синергетичному поєднанні оцінки внутрішнього потенціалу, зовнішніх чинників та суб'єктивних уявлень персоналу. Також вагомим внеском є розробка п'ятиетапного алгоритму інтегральної оцінки результативності змін, що є готовим до використання методичним інструментом.

Виконане дослідження демонструє здатність дисертанта до глибокого міждисциплінарного синтезу, поєднуючи знання з макроекономіки, організаційної психології, гнучких методологій управління проектами та стратегічного менеджменту. Достовірність прикладних результатів не викликає сумнівів, оскільки вони пройшли успішну апробацію в діяльності трьох провідних ІТ-компаній, що засвідчено відповідними актами впровадження.

Робота Буряка М. О. є завершеним науковим дослідженням, що за структурою відповідає встановленим вимогам і включає анотації, вступ, три логічно пов'язані розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

У вступі автор розкриває актуальність теми в контексті сучасних викликів для українського бізнесу, формулює мету та завдання, визначає об'єкт і предмет дослідження, а також наводить деталізовану інформацію про особистий внесок у співавторських публікаціях, що свідчить про високу академічну добросовісність.

Перший розділ має теоретико-методологічний характер. У ньому послідовно розкривається еволюція поняття «зміна» від філософських витоків до сучасного управлінського трактування; здійснюється глибока деконструкція поняття «масштабування» та його чітке розмежування зі «зростанням»; проводиться критичний аналіз гнучких управлінських підходів та обґрунтовується їх зв'язок із Цілями сталого розвитку.

Другий розділ присвячено аналітичному та емпіричному обґрунтуванню розробок. Він унікальний тим, що поєднує два рівні аналізу: спочатку проводиться масштабний макроекономічний аналіз ІТ-середовища України та Європи для виявлення ключових передумов змін, а потім, на мікрорівні, наводяться результати емпіричного дослідження (опитування та кореляційний аналіз), на основі яких розробляється авторський інструментарій діагностики та оцінки.

У третьому розділі представлено вирішення ключового завдання роботи – розробку комплексної технології управління змінами. Її відмінною рисою є інтеграція провідних управлінських моделей на основі принципу «адаптивної синергії». Важливо відзначити, що автор не обмежується лише розробкою технології, а й здійснює поглиблене дослідження супутніх ризиків (зокрема, у підрозділі 3.2), пропонуючи їх класифікацію за п'ятьма сферами впливу, що суттєво підсилює наукову значущість роботи. Ефективність розробок підтверджено результатами їх впровадження на трьох підприємствах.

Висновки до розділів та за результатами роботи в цілому сформульовані чітко та повною мірою відображають вирішення поставлених наукових

завдань.

Список використаних джерел (237 найменувань) є репрезентативним та свідчить про глибоке опрацювання автором релевантної наукової літератури.

Додатки містять необхідні матеріали, що підтверджують та деталізують результати дослідження, зокрема акти впровадження та деталі розрахунків для розділів 2 та 3.

### ***3. Дотримання принципів академічної доброчесності.***

Порушень академічної доброчесності в дисертації та наукових публікаціях, у яких висвітлені основні наукові результати дисертації, не виявлено.

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.

### ***4. Наукова новизна результатів дослідження***

Підтверджую наукову новизну положень, висновків, рекомендацій, що містяться у дисертаційній роботі, а саме:

*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. 42-48);

*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. 127-138);

*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);

*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);

*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).

#### ***5. Повнота відображення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих автором дисертаційних роботах***

Результати досліджень опубліковані у 17 роботах, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях України та 10 тезисів у матеріалах конференцій.

Участь здобувача у роботах, що опубліковані у співавторстві зазначена у дисертаційній роботі.

Опубліковані матеріали повністю відображають зміст дисертації та відповідають вимогам пункту 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 КМУ від 12.01.2022 р. №44.

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

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексного, науково обґрунтованого та емпірично валідованого інструментарію, спрямованого на підвищення ефективності управління організаційними змінами при масштабуванні бізнесу. На відміну від суто теоретичних моделей, запропоновані автором підходи мають виражений прикладний характер і можуть бути безпосередньо інтегровані в діяльність підприємств для підвищення їх керованості, адаптивності та загальної ефективності.

Деталізована практична цінність розробок полягає у кількох ключових компонентах. По-перше, запропонована методика комплексної діагностики

готовності підприємства до змін базується на синергетичному поєднанні трьох аналітичних вимірів (оцінки внутрішнього потенціалу, впливу зовнішніх чинників та суб'єктивних уявлень персоналу), що дозволяє керівництву отримати об'єктивне розуміння сильних сторін та зон ризику на підготовчому етапі. По-друге, розроблений авторський метод оцінки результативності змін є п'ятиетапним алгоритмом, що включає комплексну систему з 23 показників, диференційовану п'ятирівневу шкалу оцінки та використання методу аналізу ієрархій (АНР) для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв. Це надає менеджерам інструмент для об'єктивного кількісного вимірювання наслідків трансформацій. По-третє, удосконалений підхід до управління ризиками через їх систематизацію за п'ятьма сферами управлінського впливу дозволяє проактивно виявляти загрози та розробляти цілеспрямовані запобіжні заходи на кожному етапі змін.

Вагомим підтвердженням високої практичної значущості є успішна апробація та впровадження розробленого інструментарію у діяльність провідних українських ІТ-підприємств, зокрема ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», ТОВ «ТАЛІУМ» та ТОВ «АПІКО УКРАЇНА». За результатами впровадження для досліджуваних компаній було зафіксовано виразну позитивну динаміку за ключовими групами показників, що проявилось у зниженні плинності кадрів, скороченні часу на ухвалення рішень та зростанні інтегрального показника результативності. Це свідчить про дієвість запропонованих методичних підходів та їх здатність генерувати вимірювані позитивні ефекти в реальних бізнес-умовах.

### ***7. Відповідність дисертації встановленим вимогам***

Дисертація має традиційну структуру: вступ, три розділи та висновки до розділів, загальні висновки, додатки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 301 стор., у тому числі 25 таблиць, 40 рисунків, список використаних джерел із 237 найменувань та додатків. Зміст роботи викладено в чіткій логічній послідовності, що наочно підтверджено та проілюстровано відповідними таблицями і рисунками.

Дисертація є самостійно виконаною роботою, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують важливе завдання з теоретичного узагальнення та обґрунтування методичних положень щодо управління змінами на підприємствах в контексті їх масштабування.

Дисертація (комп'ютерний набір) виконана українською мовою, оформлена у відповідності з встановленими нормами і правилами, є завершеною науково-дослідною роботою. Викладення матеріалу у дисертації свідчить про високу досвідченість дисертанта та ґрунтовну обізнаність у сферах управління підприємницькою діяльністю, відзначається послідовністю та науковою обґрунтованістю. Дослідження мають теоретико-методичний та прикладний аспекти, що є характерним для наукової роботи

на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Тема дисертації та її зміст відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

### ***8. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи.***

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 другому розділі обґрунтовано систему з 23 показників для проведення інтегральної оцінки результативності змін, але для посилення методичної частини роботи було б доцільно надати більш детальне обґрунтування вибору саме цього набору індикаторів та проаналізувати чутливість кінцевого інтегрального показника до їх можливих варіацій.

8.2. Запропонована у третьому розділі комплексна технологія є науково обґрунтованою та логічною, водночас, її практична цінність могла б бути посилена завдяки аналізу ресурсного забезпечення наприклад часового, фінансового та людського, необхідного для її повноцінного впровадження, а також визначенню рівня організаційної зрілості, який є передумовою для успішної реалізації.

8.3. Дослідженню бракує окремого аналізу механізмів закріплення досягнутих позитивних ефектів у довгостроковій перспективі та запобігання можливому поверненню до старих управлінських практик після завершення активної фази змін.

8.4. Дослідження сфокусоване на управлінні змінами в умовах високотурбулентного середовища, що є його сильною стороною, водночас, для більш переконливого обґрунтування у дослідження було б доцільно розглянути специфіку застосування розробленої технології для підприємств, що функціонують в умовах відносно стабільних ринків та масштабування і проаналізувати, чи не є запропонований ітеративний підхід надлишковим для таких умов.

8.5. У розділі 2.1 проведено масштабний порівняльний аналіз розвитку ІТ-секторів України та провідних країн Європи, що є сильною стороною роботи. Разом з тим, дослідження виграло б, якби містило більш глибокий аналіз не лише статистичних відмінностей, а й специфічних управлінських практик чи інституційних умов, наприклад, у країнах-лідерах зростання, як Польща, які могли б бути адаптовані українськими підприємствами для підвищення ефективності управління змінами.

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 М. О. є завершеною науково-дослідною роботою, яка містить науково-обґрунтовані результати, має наукову новизну та дає перспективи подальших досліджень. Тема дослідження відповідає галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» та спеціальності 073 – «Менеджмент».

Отже, враховуючи актуальність теми, отримані результати та певну практичну значущість вважаю, що дисертаційна робота Буряка Михайла Олександровича «Управління змінами за умов масштабування бізнесу» відповідає вимогам 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціальної вченої ради Закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12.01.2022 р. № 44 та вимогам до оформлення дисертації МОН України від 12.01.2017 № 40, а сам автор, Буряк Михайло Олександрович, заслуговує присудження йому наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Офіційний рецензент:

доктор економічних наук, професор,  
кафедри економіки бізнесу і  
міжнародних економічних відносин,  
Національного Технічного Університету  
«Харківський Політехнічний Інститут»

  
Петро ПЕРЕРВА

*Підпис*  
*ПЕРЕРВА*



*Голова*  
*Гасанов М.І.*