

До спеціалізованої вченої ради  
Сумського державного  
університету

## **РЕЦЕНЗІЯ**

кандидатки економічних наук  
**Дегтярьової Ірини Борисівни**  
на дисертаційну роботу

**Скринник Олени Вікторівни**

на тему «**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**»,

виконану на здобуття на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю **073 – Менеджмент (07 «Управління та адміністрування»)**

### **1. Актуальність теми дисертаційної роботи**

Цифрові технології у менеджменті підприємств, що почали стрімко з'являтися на початку ХХІ століття, вже засвідчили цілу низку стратегічних та оперативних переваг для бізнесу. Найбільш важливими серед них є такі: підвищення рівня інноваційної стійкості компанії, зростання рівня її організаційної гнучкості, забезпечення її організаційної стійкості, впорядкування інформаційних потоків між окремими підрозділами підприємства та бізнес-процесами, швидке реагування на несподівані організаційні зміни, легке фіксування організаційних трансформацій, цифрова діагностика відповідності поточного стану розвитку підприємств, оперативне впровадження та відстеження організаційних змін. Разом з тим, існуючі технології оцифрування організаційного розвитку підприємства все ще є недосконалими та потребують подальшого розвитку, що серед іншого, обумовлюється складністю формалізації детермінант організаційної культури, лідерства, процесів прийняття рішень у тому вигляді, який необхідний для функціонування інформаційних платформ. Саме тому удосконалення науково-методичних засад цифровізації управління організаційним розвитком підприємства є актуальним науково-практичним завданням.

З огляду на вищевикладене, тематика дисертаційної роботи Скринник О. В. є актуальною та має практичне значення.

**2. Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, фундаментальними та прикладними дослідженнями.**

Відповідно до законодавчих програм, а також нормативних актів України та Європи, тематика дисертаційної роботи є актуальною. Вона відповідає основним положенням Стратегічного плану ПРООН на 2022–2025 роки (прийнятого Виконавчою радою ПРООН 30.09.2021 р.), Стратегії сталого розвитку «Україна – 2030» (затвердженої Указом Президента України № 5/201 від 12.01.2015 р.), проєкту Стратегії сталого розвитку України до 2030 року «Україна – 2030» (Проєкту Закону України № 9015 від 07.08.2018 р.), програмі Європейського Союзу з інформаційно-комунікаційних технологій («Цифровий компас» COM(2021)0118 від 09.03.2021, "Цифрова Європа" (DIGITAL) від 02.06.2021) та ін.

Дисертація Скринник О. В. відповідає напрямкам наукових досліджень Сумського державного університету. При підготовці звіту з науководослідної теми «Соціально-економічні виклики в умовах цифровізації суспільних відносин» (№ д/р 0121U114364) враховано пропозиції дисертантки щодо узагальнення та врахування взаємозв'язків між організаційними та технологічно-інформаційними аспектами управління організаційним розвитком підприємств; у звіті за темою «Конвергенція економічних та освітніх трансформацій в умовах діджиталізації» (№ д/р 0121U114570) використано пропозиції авторки щодо оцінювання та вибору різних форм організаційного навчання за допомогою цифрових інструментів; у звіті за темою «Інноваційні драйвери зростання макроекономічної стабільності країни» (№ д/р 0121U114396) враховано пропозиції авторки щодо інноваційних викликів цифровізації підприємств як драйвера зростання стабільності країни на мезо- та макрорівнях; у звіті за темою «Конвергенція економічних та освітніх трансформацій у цифровому суспільстві: моделювання впливу на регіональну та національну безпеку» (№ д/р 0121U109553) використано пропозиції авторки щодо формування безпекових важелів управління через призму галузевих змінних; у звіті за темою «Коопетиція «бізнес – освіта – наука»: інституційно-економічні моделі трансферу інновацій для національної безпеки та сталого розвитку» (№ д/р 0122U000772) використано пропозиції Скринник О. В. щодо цифровізації як засобу забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств.

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

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та науковими працями Скринник О. В. дає можливість відзначити, що наукові результати, висновки та рекомендації є достатньо аргументованими та характеризуються високим

ступенем достовірності. Наукові положення, які представлені в дисертації, є глибоко дослідженими, що знаходить відображення у структурі та змісті роботи. Авторкою опрацьовано, систематизовано та узагальнено широкий перелік фундаментальних робіт вітчизняних і закордонних учених та фахівців з питань економічної теорії, проектного, стратегічного та операційного менеджменту, менеджменту організацій, організаційної психології, поведінкової та мотиваційної психології, сучасні концепції менеджменту та корпоративного управління, управління соціально-економічними системами, інформатики та статистики та ін.

Мета, зміст та основні положення роботи є пов'язаними між собою, що підкреслює системність підходу до вирішення основних завдань дослідження. При цьому висновки, рекомендації, сформульовані дисертанткою, є достовірними, представлені дані підтверджені відповідними актами та довідками про впровадження. Обґрунтованість наукових положень, достовірність висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, підтверджені публікацією основних результатів дослідження у наукових фахових виданнях України та виданнях інших держав, а також оприлюдненням основних положень на міжнародних науково-практичних конференціях.

Дисертаційна робота справляє загальне позитивне враження і характеризується поступовим логічним викладенням проміжних результатів з чіткими лаконічними коментарями авторки, а кожен етап дисертаційного дослідження закінчується відповідними висновками.

Дану дисертаційну роботу викладено на 263 сторінках, з яких основний зміст висвітлено на 194 сторінках і містить анотацію, вступ, 3 розділи, кожен з яких має 3 підрозділи та висновки, загальні висновки до роботи, список використаних джерел у обсязі 310 джерела, додатки, що містять вхідні дані дисертаційного дослідження, псевдокоди, анкети емпіричного аналізу.

Так, дисертаційна робота починається з анотації та списку публікацій за темою дисертації. В анотації дисертанткою стисло представлені основні результати дослідження із зазначенням наукової новизни і практичного значення. У вступі авторка обґрунтовує актуальність теми дисертаційної роботи, формулює мету та завдання дослідження, вказує новизну і практичне значення.

Перший розділ дисертації складає 31% основного тексту та викладений на 60 сторінках. У даному розділі дисертанткою розглянуто концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства за допомогою цифрових технологій. У першому підрозділі надається визначення основних наукових підходів, змісту та мети управління

організаційним розвитком підприємства, надається опис класичної процедури організаційного розвитку, а також методи та теорії його формування. У другому підрозділі дисертанткою розглянуто основні напрямки дослідження організаційного розвитку за допомогою цифрових технологій на основі результатів бібліометричного, мережевого та патентного аналізу. Слід підкреслити нетипову процедуру дослідження, оскільки авторка оперує даними наукометричної бази та використовує для візуалізації різні цифрові інструменти в залежності від типу файлу та контексту елементів мережі. Третій підрозділ дисертаційної роботи розглядає поточні та потенційні інвестиції в технології організаційного розвитку в залежності від різних характеристик компаній, як вік, розмір за річним оборотом, розмір за кількістю співробітників, ресурсна орієнтація компанії та суб'єкт, що приймає остаточні управлінські рішення. У своєму дослідженні авторка застосовує публікаційний, статистичний та емпіричний аналіз. Слід підкреслити, що для свого дослідження дисертанткою обрано німецькі компанії, вибірка яких відбувалась на основі заздалегідь проведеного статистичного аналізу даних відібраних офіційних статистичних баз. Окрім того, авторка проаналізувала статистичні дані щодо відношення розміру підприємства до середньої величини питомих видатків на персонал, що робить дослідження завершеним.

У другому розділі дисертаційної роботи, що займає майже 40% основного змісту дисертаційного дослідження (77 сторінки) висвітлено розроблені авторкою методичні засади управління організаційним розвитком підприємства за допомогою цифрового організаційного близнюка. Авторкою звернуто особливу увагу не лише на теоретичне підґрунтя формування цифрового організаційного близнюка для управління організаційним розвитком підприємства, а й на практичну складову впровадження програмного забезпечення для реплікації необхідних процесів. Дисертантка порівнює процеси класичного та цифрового організаційного розвитку, а також пояснює переваги та делімітацію застосування цифрових інструментів. У другому підрозділі представлено авторські мотиваційно-поведінкові моделі для співробітників, групи співробітників та організації, а також модель лідерства. Слід відзначити, що дисертантка приводить сценарії використання розроблених нею моделей машинного навчання, псевдокод яких висвітлено у додатках. Окрім того, дисертантка доповнює огляд моделей цифрового організаційного близнюка розробленою моделлю лідерства, за допомогою якої опосередковано можна підтвердити або спростувати результати використання мотиваційно поведінкових моделей на рівнях співробітника та групи шляхом аналізу мотивації співробітників як

одного з параметрів моделі лідерства. У третьому підрозділі, спираючись на законодавчі положення Європейського союзу та США, а також на правові акти України та Німеччини щодо безпеки даних, дисертанткою проведено порівняльний аналіз хмарних технологій і запропоновано архітектуру хмарного рішення для цифрового організаційного близнюка.

Третій розділ дисертантка розмістила на 39 сторінках, що складає майже 20% основного змісту дисертаційного дослідження. Даний розділ демонструє результати дослідження цифрового інструментарію управління організаційним розвитком підприємства. Перший підрозділ містить результати аналізу наукових публікацій щодо тематики діагностики організаційного розвитку, а також порівняльного аналізу методів класичної та цифрової діагностики за обраними організаційними критеріями, а також відповідно до організаційних дисфункцій. Окрім того, авторкою показано, наскільки скорочується процес управління даними при оцифрованому організаційному розвитку. Другий підрозділ висвітлює результати системного дослідження різних форм корпоративного навчання. Завдяки різним методам дослідження у поєднанні з відмінними параметрами відповідного аналізу при порівнянні форм навчання здійснено різнобічний огляд форм корпоративного навчання. У третьому підрозділі дисертаційної роботи проведено послідовне дослідження організаційної стійкості, а також відповідних стратегій для її досягнення або поліпшення. Так, дисертантка проаналізувала останні наукові публікації щодо детермінуючих параметрів організаційної стійкості, кластеризувала виміри організаційної стійкості та визначила взаємозв'язки між ними. Отримані результати слугують основою для розробленої авторкою моделі математичного навчання для прогнозування та вибору правильної стратегії для підвищення організаційної стійкості.

**4. Достовірність положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації** підтверджуються посиланнями на відповідні статистичні та наукові джерела, результати досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, а також на актуальні приклади практичного застосування відповідних цифрових технологій. Окрім того, всі дослідження супроводжуються ілюстраціями, а псевдокоди та анкети емпіричного аналізу наведені у додатках.

#### **5. Новизна дослідження та одержаних результатів.**

У дисертації значну увагу приділено дослідженням авторкою науково-методичним засадам управління організаційним розвитком підприємства за допомогою цифрових технологій. При цьому серед значущих результатів

слід відзначити вперше запропоновані науково-методичні засади створення цифрового організаційного близнюка. Важливе теоретичне та практичне значення мають вперше запропоновані дисертанткою моделі «потреби-мотивації» та «емоції-дії» для управління організаційним розвитком підприємства на трьох рівнях: окремого співробітника, групи співробітників та підприємства в цілому.

Звертають на себе увагу удосконалені науково-методичні підходи до діагностики та прогнозування ступеня лідерства в організації на основі техніки машинного навчання. Крім цього, дисертанткою суттєво удосконалено прогнозування стратегій організаційної стійкості на базі зв'язків вимірів та параметрів, зазначених на базі результатів застосування інструменту моделювання структурних рівнянь, за допомогою алгоритму машинного навчання.

Позитивної оцінки заслуговують теоретичні засади впорядкування результатів наукових досліджень управління організаційним розвитком підприємства за допомогою інформаційних технологій, які набуті подальшого розвитку за допомогою бібліометричного та мережевого аналізу глобальних та локальних цитат, а також патентного аналізу. Крім цього, дисертанткою суттєво розвинуто методичні засади інвестування у традиційні та цифрові технології організаційного розвитку підприємства. Звертає на себе увагу розвинутий авторкою підхід до вибору найбільш ефективних методів організаційного навчання на базі комбінування інструментарію трендового аналізу, евристично-морфологічного аналізу, а також бенчмарк-аналізу.

#### **6. Повнота викладу матеріалів дисертації в опублікованих працях, персональний внесок здобувача.**

Результати дослідження Скринник О. В. опубліковано в 15 наукових працях, із яких: 2 статті у зарубіжних наукових виданнях, що індексуються міжнародними наукометричними базами знань Scopus та Web of Science, 7 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б», 1 стаття – у вітчизняному науковому фаховому виданні категорії «А», що індексується Web of Science, 5 тез доповідей на наукових конференціях, серед яких 3 індексуються наукометричною базою даних Scopus.

В опублікованих наукових працях розкривається сутність та зміст положень, задекларованих дисертанткою як таких, що містять елементи наукової новизни. В дисертації Скринник О. В. використані лише ті результати досліджень, які були отримані нею особисто. У публікаціях, виконаних у співавторстві, особистий внесок авторки відображено повною

мірою. Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України.

#### **7. Апробація одержаних результатів.**

Результати дисертаційного дослідження Скринник О. В. були представлені та обговорені на науково практичних конференціях 4th International Workshop (MROL 2020) June, 16 2020; 8th International Workshop (ITER 2020) June, 16 2020; APLIKOVANÉ VĚDECKÉ NOVINKY – 2019, 22 - 30 červenců 2019 r.; 4th International scientific and practical conference, Osaka, Japan. 2019; ICTERI 2021 Workshops, Communications in Computer and Information Science, відповідно до чого опубліковано 5 тез доповідей.

#### **8. Теоретичне та практичне значення результатів дослідження.**

Дослідження Скринник Олени Вікторівни зосереджене на розробленні цифрових технологій для управління організаційним розвитком підприємства, базуються на теоріях менеджменту, психології, інформатики, освіти дорослих. Результати дослідження дозволяють збагатити теорію менеджменту, концепцію поведінкового менеджменту, теоретичне підґрунтя цифровізації організаційного розвитку, корпоративного навчання, концепцію управління персоналом у менеджменті тощо.

Окрім того, наукові положення, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, мають велике практичне значення. Так, підприємства можуть використовувати рекомендації авторки щодо застосування різних форм корпоративного навчання для підвищення його ефективності. Галузеві асоціації та спілки можуть враховувати результати дисертаційного дослідження щодо стандартизації засад застосування цифрового організаційного близнюка. Крім того, органи влади на державному та місцевому рівнях можуть враховувати висновки дослідження щодо потенціалу інвестування у технології організаційного розвитку.

До регіональних підприємств, які успішно впровадили підходи та рекомендації, представлені у дисертаційній роботі, належать: ТОВ «Технохім» (довідка № 2811/22-01 від 28.01.2022 р.), ТОВ «Сенсі Інжиніринг» (довідка № 158 від 23.11.2022 р.), ТОВ «Суми-Сев» (довідка № 4 від 05.02.2022 р.), ТОВ «Торгівельно-виробничий комплекс «Рона-Маркет»» (довідка № 081-22 від 08.06.2022 р.).

Крім того, результати дисертаційного дослідження про використання хмарних технологій впроваджено науковцями Сумського державного університету при підготовці до викладання дисципліни «Інформаційні системи і технології в управлінні організацією» за темою 11 «Хмарні

сервіси» , що засвідчує відповідний акт від 07.09.2022.

### **9. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.**

За результатами перевірки дисертаційної роботи Скринник О.В. на наявність ознак академічного плагіату встановлено коректність посилань на першоджерела для текстових та ілюстративних запозичень; навмисних спотворень не виявлено. Звідси можна зробити висновок про відсутність порушень академічної доброчесності.

### **10. Недоліки дисертації щодо їх змісту та оформлення.**

Разом з тим, незважаючи на зазначені вище позитивні моменти, можна стверджувати, що робота містить деякі дискусійні положення і зауваження, а саме:

1. У підрозділі 1.2 дисертаційної роботи авторкою представлено результати бібліометричного дослідження, що базуються на аналізі даних наукометричної бази Scopus. Робота значно виграла б від розширення пошукового простору на інші наукометричні бази.
2. У розділі 2 дисертанткою описано цифровий організаційний близнюк, а також відповідні поведінкові моделі. Робота значно виграла б, якби був детальніше описаний механізм розпізнавання організаційних аномалій.
3. У підрозділі 3.2 дисертанткою запропоновано архітектуру цифрового організаційного близнюка на базі хмарних рішень. На нашу думку, доцільно було б представити огляд архітектур інших цифрових двійників для порівняння способів зберігання даних та управління сервісами.
4. У підрозділі 3.1 дисертаційної роботи дисертанткою запропоновано термін «цифрова організаційна емісія». Робота значно виграла б, якщо містила б приклади впровадження цифрової організаційної емісії на підприємствах.
5. У підрозділі 3.2 дисертанткою з'ясовано, що комбінація форм навчання у співвідношенням 70:20:10 є найбільш ефективною, водночас не зазначено приклади застосування такої комбінації форм навчання та не доведено ефективність використання саме такої комбінації емпірично.

В ході рецензування дисертаційної роботи виникли питання, які вимагають від дисертантки деяких пояснень:

1. Чому дисертанткою обрано саме нейро-генетичну гібридну систему як механізм управління організаційним розвитком у цифровому організаційному близнюку?
2. Чому для дослідження цифровізації організаційного розвитку дисертантка обрала саме моделі поведінки-мотивації-потреби як основу для



вимірювання та відстеження організаційного розвитку підприємства? На нашу думку, набагато доцільнішим було б використання лінійних моделей на основі КРІ.

Проте зазначені недоліки істотно не впливають на високий науковий рівень, актуальність та новизну дисертаційної роботи, слушність запропонованих авторкою рекомендацій, не знижують загальної позитивної оцінки, а також теоретичної і практичної значущості дисертаційної роботи.

### **11. Відповідність дисертації встановленим вимогам.**

Дисертаційну роботу Скринник Олени Вікторівни на тему «Управління організаційним розвитком підприємства за допомогою інформаційних технологій», яка виконана в Сумському державному університеті, слід кваліфікувати як повноцінне закінчене наукове дослідження, що містить нове вирішення актуальної наукової задачі. Робота містить нові науково-обґрунтовані результати, які мають теоретичне та практичне значення для сучасного менеджменту. Достовірність отриманих результатів забезпечена достатнім фактичним матеріалом, отриманим за допомогою сучасних методів дослідження. Всі основні положення дисертації відображені у публікаціях в фахових виданнях України та зарубіжних наукових журналах, кількість яких відповідає встановленим вимогам.

Загалом дисертаційна робота Скринник Олени Вікторівни відповідає вимогам пунктів 6, 7, 8 Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 17 листопада 2021 р. № 1197, а її авторка – Скринник О.В. заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційна рецензентка:**  
кандидатка економічних  
наук, доцентка кафедри  
економіки, підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
Сумського державного  
університету

**Дегтярьова І. Б.**

Підпис *Дегтярьової І.Б.*  
засвідчую  
*проб. г.а.і.в.с.с.в.* відділу кадрів  
*О.М.Ш.Г. Дегтярьова*

