

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента, кандидата економічних наук, доцента

Лелюк Світлани Валеріївни

на дисертаційну роботу Кравченка Андрія Валер'яновича

«Формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття

бізнес-рішень у малому і середньому підприємстві»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії

з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження

Діяльність суб'єктів підприємництва у сьогоденні формується в умовах високої невизначеності, прискорення цифрових трансформацій, зростання обсягів критично важливих даних і посилення вимог до швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Означені виклики особливо гостро проявляються для малого і середнього бізнесу, що, з одного боку, забезпечує зайнятість, гнучкість і стійкість локальних економік, а з іншого – стикається з нестачею фінансових, кадрових і технологічних можливостей. За таких умов інформація перетворюється на стратегічний ресурс, і саме здатність підприємства трансформувати дані в своєчасні управлінські дії визначає рівень його адаптивності та конкурентоспроможності.

Актуальність обраної теми посилюється тим, що на практиці цифрові рішення нерідко впроваджуються представниками малого і середнього підприємництва (МСП) непослідовно і фрагментарно: бухгалтерські, CRM-, ERP- та аналітичні системи функціонують відокремлено, не утворюючи єдиного інформаційного простору. За результатами такого підходу значний обсяг накопичених критичних даних не перетворюється у релевантну інформацію, придатну для здійснення стратегічного, тактичного й оперативного управління. Особливо загострюється потреба в інтегрованому інформаційно-аналітичному забезпеченні в умовах воєнних і повоєнних викликів, коли суб'єктам підприємництва необхідно оперативно оцінювати

ризика, підтримувати безперервність бізнес-процесів та обирати економічно доцільні сценарії розвитку.

Науково-практичну значущість має не тільки проблематика впровадження цифрових технологій як таких, а й розроблення та впровадження послідовної процедури організації інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-рішень, що охоплює етапи від збирання та верифікації вихідних даних до їх подальшого аналітичного опрацювання, візуалізації, інтерпретації отриманих результатів та використання їх у процесі управління. Саме така процесна логіка уможливорює узгодження технологічних можливостей і потенціалу бізнес-аналітики, ERP і CRM із фактичними потребами суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Отже, дисертаційна робота Кравченка Андрія Валер'яновича спрямована на вирішення актуального наукового завдання щодо розвитку теоретичних положень, методичного інструментарію та практичних рекомендацій з формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття бізнес-рішень у МСП і відповідає сучасним пріоритетам цифрової трансформації підприємницької діяльності.

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

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до напрямів науково-дослідної роботи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Зокрема, результати роботи пов'язані з науковою темою «Розбудова обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління малим підприємством» (номер державної реєстрації 0124U003006), у межах якої здобувачем розроблено практичні рекомендації щодо використання малобюджетних програмних продуктів для формування інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства, що підтверджено довідкою № 2709-1 від 27.09.2024 р.

Окремі положення дисертації отримано під час виконання наукової теми «Формування інформаційно-аналітичного забезпечення повоєнного розвитку малого та середнього підприємництва» (номер державної реєстрації 0125U003291). Особистий внесок здобувача полягає в розробленні методичного

інструментарію для діагностики фактичного стану інформаційно-аналітичного забезпечення та рекомендацій щодо усунення дефіциту управлінської інформації із застосуванням малобюджетних інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, що підтверджено довідкою від 28.11.2025 р.

Наведений зв'язок засвідчує системність наукового пошуку, прикладну спрямованість отриманих результатів і їх відповідність тематиці досліджень, що здійснюються в університеті.

3. Структура та обсяг дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Кравченка Андрія Валер'яновича за структурою складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 278 сторінок (11,58 авт. арк.). Робота містить 44 таблиці, з яких 2 займають 3 повні сторінки, 15 рисунків, з яких 4 займають 4 повні сторінки, список використаних джерел із 173 найменувань, розміщений на 23 сторінках, та 7 додатків, викладених на 50 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 184 сторінки (7,67 авт. арк.) друкованого тексту.

4. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Мета дисертаційної роботи полягає у розробленні теоретичних засад, методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття бізнес-рішень у малому та середньому підприємстві. Визначені об'єкт і предмет дослідження відповідають заявленій темі, а сформульовані завдання логічно розкривають послідовність досягнення поставленої мети.

Теоретичне підґрунтя роботи сформовано на основі опрацювання робіт українських і зарубіжних учених з теорії прийняття рішень, підприємництва, інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрової трансформації, бізнес-аналітики та організаційної резильєнтності. Для узагальнення наукових підходів було використано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння, систематизації та бібліографічного аналізу. Це надало можливість

здобувачеві простежити еволюцію концепцій прийняття бізнес-рішень і призначення інформаційно-аналітичної підтримки в системі управління МСП.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу (ЄС), аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також результати авторського анкетування власників і керівників підприємницьких структур м. Харкова та матеріали апробації запропонованого інструментарію на підприємствах.

Методичний апарат роботи є комплексним і узгоджується із характером поставлених завдань. Для аналізу стану МСП застосовано методи економічного аналізу, групування та порівняння; для формування емпіричної бази дослідження – методи анкетування й експертного оцінювання; для здійснення комплексної діагностики – методи нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів та інтегрального оцінювання. Кластерний аналіз реалізовано з метою виокремлення груп підприємств за рівнем індикаторів цифрової та аналітичної зрілості, факторний аналіз – для ідентифікації латентних детермінант результативності інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ), сценарне моделювання – для обґрунтування диференційованих напрямів використання інформаційно-аналітичних систем.

Логіка дослідження вибудована послідовно: від уточнення понятійно-категоріального апарату та аналізу цифрових трансформацій – до формування системи показників, побудови структурно-функціональної моделі, розроблення організаційно-методичного механізму та сценаріїв застосування ІАЗ. Висновки, сформульовані за розділами роботи, узгоджуються з поставленими завданнями, а загальні висновки відображають ключові теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження.

Сукупність застосованих методів, обсяг опрацьованої інформаційної бази, апробація наукових результатів та їх практичне впровадження дають достатні підстави вважати основні положення, висновки й рекомендації дисертаційного дослідження належним чином обґрунтованими та достовірними.

5. Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття бізнес-рішень у малому та середньому підприємстві. Найбільш вагомими науковими результатами є такі:

1. Дістало подальшого розвитку трактування змісту поняття «прийняття бізнес-рішення» як багаторівневого процесу вибору управлінської дії в умовах економічної невизначеності, що поєднує когнітивне оцінювання альтернатив, соціокультурний контекст, аналітичну інтерпретацію даних та адаптивне реагування на зміни. Такий підхід підкреслює інтегративну функцію інформаційно-аналітичного забезпечення в процесі перетворення даних в управлінську дію (п. 1.1, с. 28–47; авторське трактування подано на с. 46–47).

2. Дістало подальшого розвитку визначення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень як інтегрованої системи збирання, опрацювання, верифікації та використання інформації, що поєднує технічну інфраструктуру, аналітичні інструменти й організаційні механізми підтримки управління. На противагу вузькотехнологічному підходу, запропоноване трактування розкриває функціональний взаємозв'язок між даними, аналітичними процедурами та управлінськими рішеннями (п. 1.2, с. 47–63; узагальнення авторського трактування наведено на с. 86–87).

3. Удосконалено структурно-функціональну модель інформаційно-аналітичної системи управління МСП, яка передбачає інтеграцію інформаційного, технологічного, аналітичного, управлінського, моніторингового та адаптаційного контурів у єдине інтелектуальне середовище. Ключовим елементом моделі визначено аналітичне ядро, яке забезпечує трансформацію даних у релевантну управлінську інформацію та підтримує безперервність циклу «дані – інформація – знання – рішення – дія – зворотний зв'язок» (п. 3.2, с. 166–174).

4. Удосконалено систему показників оцінювання ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття бізнес-рішень у МСП,

структуровану за інформаційним, технологічним, аналітичним, організаційним та управлінським блоками. Її застосування уможливорює оцінювання не лише наявності цифрових систем, а й якості даних, ступеня інтегрованості інформаційних потоків, рівня аналітичної спроможності, організаційної готовності та впливу ІАЗ на результативність управлінських рішень (п. 2.3, с. 129–146; система показників – табл. 2.11, с. 135–136; шкала інтерпретації – табл. 2.12, с. 140).

5. Удосконалено методичний підхід до комплексного оцінювання ефективності ІАЗ, що поєднує нормування показників, визначення їх вагомості, розрахунок часткових та інтегральних індексів, кластеризацію і факторну інтерпретацію результатів. Практичного значення набуває виокремлення кластерів «Цифрові лідери», «Послідовники» та «Цифрові консерватори», для яких встановлено відмінності за якістю даних, ступенем інтеграції систем й використання BI-, CRM- і ERP-інструментів та готовністю до впровадження data-driven управління (методика комплексного оцінювання – п. 2.3, с. 137–144; кластеризація – п. 3.1, с. 149–157; інтегральне та факторне оцінювання – п. 3.4, с. 184–195).

6. Дістало подальшого розвитку методичне забезпечення сценарного використання інформаційно-аналітичної системи у процесі прийняття бізнес-рішень. Спираючись на результати інтегрального оцінювання, факторного аналізу та кластерної верифікації, обґрунтовано стабілізаційний, оптимізаційний і прогностично-адаптивний сценарії, а також запропоновано процедуру калібрування порогових значень з метою їх узгодження з фактичним рівнем цифрової та аналітичної зрілості підприємств (п. 3.4, с. 195–200; узгодження сценаріїв із кластерами – табл. 3.15, с. 196; калібрування порогових значень – табл. 3.16, с. 199).

7. Практично орієнтованим результатом є організаційно-методичний механізм упровадження ІАЗ, побудований як взаємодія стратегічного, організаційного, методичного, технологічного й операційного рівнів. Механізм поєднує процесний підхід до управлінської діяльності, цифрові технології та інструменти бізнес-аналітики, що відповідає потребам МСП у доступних, масштабованих і адаптивних рішеннях (п. 3.3, с. 174–184; структурну побудову

механізму наведено на рис. 3.6, с. 177; результати апробації – табл. 3.7–3.8, с. 182–183).

Зазначені результати формують цілісне теоретико-методичне підґрунтя для організації інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-рішень і мають як наукову, так і прикладну цінність.

6. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднено у дев'яти публікаціях за темою дослідження. До їх складу входять чотири наукові статті, з яких одна опублікована в іноземному виданні, індексованому в наукометричній базі Scopus, а три – у наукових фахових виданнях України категорії «Б». Крім того, результати дослідження представлено у 5 публікаціях апробаційного характеру за матеріалами науково-практичних конференцій.

Тематика публікацій охоплює питання інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-рішень, цифрової зрілості МСП, еволюції наукових підходів до прийняття бізнес-рішень, використання цифрових технологій та операційної аналітики. Зміст опублікованих праць відображає основні теоретичні, методичні й прикладні результати дисертації. Особистий внесок здобувача у працях, підготовлених у співавторстві, визначено належним чином.

Кількість і рівень наукових публікацій, а також апробація результатів на міжнародних та всеукраїнських конференціях свідчать про достатню повноту оприлюднення основних положень дисертаційної роботи та їх відповідність установленим вимогам.

7. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, системи показників та методичного інструментарію для діагностики стану інформаційно-аналітичного забезпечення, оцінювання цифрової й аналітичної зрілості підприємств, виявлення проблем управління інформаційними потоками та обґрунтування управлінських рішень щодо цифрової трансформації МСП.

Рекомендації щодо застосування малобюджетних програмних продуктів для формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийнято до впровадження у діяльність ІПІ «ПОТОК-А» (довідка № 2709-1 від 27.09.2024 р.). Методичний інструментарій діагностики фактичного стану ІАЗ та рекомендації щодо використання малобюджетних інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень упроваджено у діяльність ТОВ «МГРУПІ-СЕРВІС» (довідка від 28.11.2025 р.).

Апробація організаційно-методичного механізму на підприємствах із різним рівнем цифрової зрілості дозволила продемонструвати можливість його диференційованого застосування. Запропонована логіка конфігурацій «Light», «Standard» та «Advanced» створює передумови для поетапного впровадження інформаційно-аналітичної системи з урахуванням ресурсних обмежень, масштабу діяльності та потреб конкретного підприємства.

Теоретичні й методичні положення дисертації також використано в освітньому процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання навчальної дисципліни «Бізнес-аналіз» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», що підтверджено довідкою № 25/86-02-99 від 26.12.2025 р.

Отже, результати дисертаційного дослідження мають практичну спрямованість, можуть бути використані суб'єктами малого та середнього підприємництва, консалтинговими структурами й освітніми установами та створюють методичну основу для підвищення обґрунтованості бізнес-рішень.

8. Академічна доброчесність

За результатами змістового аналізу дисертаційної роботи Кравченка Андрія Валер'яновича не виявлено положень, які б давали підстави ставити під сумнів самостійність виконаного дослідження. Використані положення, статистичні дані, наукові ідеї та результати інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями, а особистий внесок здобувача у спільних публікаціях конкретизовано.

Структура роботи, послідовність викладення матеріалу, авторські розрахунки, моделі та рекомендації свідчать про самостійний характер наукового пошуку. Ознак фабрикації або фальсифікації результатів під час рецензування не встановлено. Дисертаційна робота загалом відповідає принципам академічної доброчесності.

9. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Теоретичні положення, методичні розробки та практичні рекомендації дисертації виконані на належному науковому рівні й загалом заслуговують на позитивну оцінку. Водночас окремі положення становлять інтерес для наукової дискусії та можуть бути уточнені здобувачем під час публічного захисту:

1. Емпіричне дослідження цифрової та аналітичної зрілості ґрунтується на результатах анкетування 101 власника й керівника підприємницьких структур м. Харкова (с. 149–153; 184–186). У зв'язку з цим було б корисно додатково пояснити спосіб формування вибірки, її структуру за розміром підприємств і видами економічної діяльності, а також межі поширення отриманих результатів на сукупність МСП України. Деталізація цих аспектів сприятиме посиленню обґрунтування репрезентативності та можливостей практичного застосування висновків проведеного дослідження.

2. У табл. 1.6 (с. 65) здійснено зіставлення показників цифрової інтенсивності МСП країн ЄС з орієнтовними даними щодо України, сформованими на основі різних джерел. Науковий інтерес викликає питання методичної зіставності наведених показників з огляду на можливі відмінності у методології розрахунку, часових періодах і характеристиках досліджуваних сукупностей. Доцільно було б уточнити алгоритм формування орієнтовних значень для України, а також підхід до їх узгодження їх із даними Eurostat.

3. Запропонована система оцінювання охоплює двадцять п'ять показників у п'ятих функціональних блоках (табл. 2.11, с. 135–136). Окремого авторського коментаря потребують процедура визначення нормативних величин, зокрема нормативного часу, необхідної кількості інформаційних ресурсів або фахівців, а також порядок формування експертних оцінок. Крім того, у п. 2.3 передбачено можливість експертного визначення вагових

коефіцієнтів, тоді як у подальших розрахунках використано рівні ваги 0,200 (п. 3.3, табл. 3.8, с. 183). Було б доречно розкрити логіку такого вибору та висловити позицію щодо доцільності проведення аналізу чутливості інтегральних оцінок до зміни вагових коефіцієнтів.

4. Позитивно оцінюючи практичну апробацію організаційно-методичного механізму на прикладі ТОВ «МГРУПП-СЕРВІС» і ПП «ПОТОК-А» (с. 181–184), доцільно уточнити тривалість періоду спостереження, джерела первинних даних, конкретний склад упроваджених модулів і спосіб урахування зовнішніх чинників. Перспективним напрямом подальшої перевірки та розвитку запропонованого механізму може стати розширення апробації на більшу кількість підприємств і застосування ширшого часового горизонту.

6. Методика калібрування сценарних меж передбачає визначення порогів $T1 = \mu - \sigma$ та $T2 = Q3$ з подальшою змістовною верифікацією за кластерами (с. 195–200). Дискусійним є питання стійкості отриманих меж до зміни структури вибірки та значень емпіричних коефіцієнтів $k1$ і $k2$. Додаткового обґрунтування потребує можливість верифікації сценарних меж на альтернативних вибірках із застосуванням крос-валідації або аналізу чутливості. Таку перевірку доцільно розглядати як один із напрямів подальшого розвитку запропонованого сценарного підходу.

Наведені положення мають дискусійний і рекомендаційний характер та передбачають можливість їх аргументованого пояснення здобувачем під час публічного захисту або врахування в подальших наукових дослідженнях. Вони не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи Кравченка Андрія Валер'яновича.

10. Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам

Дисертаційна робота Кравченка Андрія Валер'яновича «Формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття бізнес-рішень у малому і середньому підприємстві» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано нові теоретичні, методичні та прикладні результати, що в сукупності вирішують актуальне наукове завдання щодо

формування інтегрованої інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-рішень у МСП.

Дисертація має логічну структуру, її зміст відповідає поставленій меті та визначеним завданням. Наукові положення є обґрунтованими, результати мають належний рівень апробації й практичного впровадження, а опубліковані праці відображають основні положення дисертаційного дослідження. Оформлення роботи відповідає Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40.

За змістом, рівнем наукової новизни, теоретичною і практичною значущістю дисертаційна робота відповідає 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 від 12.01.2022 № 44, а її автор – Кравченко Андрій Валер'янович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Харківського національного
економічного
університету імені Семена Кузнеця

Світлана ЛЕЛЮК

Підпис засвідчую:

Вчений секретар Харківського
національного
економічного університету імені
Семена Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК