

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента, доктора економічних наук, професора,  
завідувачки кафедри економіки підприємства та організації  
підприємницької діяльності**

**Одеського національного економічного університету**

**Грінченко Раїси Володимирівни**

**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**

Цифрова трансформація змінює не лише технологічний інструментарій підприємств, а й саму логіку управління. Зростання обсягів даних, нестабільність зовнішнього середовища та скорочення часу на ухвалення рішень зумовлюють потребу в системах, здатних забезпечити своєчасне збирання, перевірку, аналітичне опрацювання й управлінське використання інформації. За таких умов інформаційно-аналітичне забезпечення набуває значення функціональної основи обґрунтованого управління.

Для малого і середнього підприємництва ця проблема має особливу вагу. Обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, неоднорідність програмних продуктів, фрагментарність інформаційних потоків та недостатній рівень цифрових компетентностей ускладнюють перехід до управління на основі даних. Воєнні й повоєнні виклики додатково посилюють вимоги до безперервності бізнес-процесів, віддаленого доступу до інформації, оперативної оцінки ризиків і здатності підприємств адаптуватися до змін.

Дисертаційна робота Кравченка Андрія Валер'яновича спрямована на розв'язання актуального наукового завдання – формування теоретичних, методичних і прикладних засад інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-рішень у МСП з урахуванням їх ресурсних обмежень і різного рівня цифрової

зрілості. Обрана тема відповідає сучасним потребам підприємницького сектору та пріоритетам цифрового відновлення економіки України.

## **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. Результати пов'язані з темою «Розбудова обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління малим підприємством» (номер державної реєстрації 0124U003006), у межах якої здобувачем розроблено рекомендації щодо застосування малобюджетних програмних продуктів для інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства.

Окремі положення одержано під час виконання теми «Формування інформаційно-аналітичного забезпечення повоєнного розвитку малого та середнього підприємництва» (номер державної реєстрації 0125U003291). Особистий внесок автора полягає в розробленні інструментарію для діагностики фактичного стану ІАЗ та рекомендацій щодо усунення дефіциту управлінської інформації із застосуванням доступних інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень.

Наведений зв'язок засвідчує відповідність дисертації тематичній спрямованості наукових досліджень університету та її орієнтацію на розв'язання прикладних проблем розвитку малого і середнього підприємництва.

## **3. Структура та обсяг дисертаційної роботи**

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 278 сторінок (11,58 авт. арк.), з яких 184 сторінки (7,67 авт. арк.) припадають на основний текст. Робота містить 44 таблиці, 15 рисунків, список із 173 джерел та 7 додатків, викладених на 50 сторінках.

Композиція роботи відповідає логіці дослідження. У першому розділі сформовано теоретичні засади прийняття бізнес-рішень та інформаційно-

аналітичного забезпечення МСП. У другому розділі проаналізовано стан підприємницького сектору й розроблено інструментарій оцінювання ІАЗ. Третій розділ містить авторські модельні, організаційно-методичні та сценарні розробки. Така структура забезпечує послідовний перехід від теоретичного обґрунтування до прикладної реалізації результатів.

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

Обґрунтованість результатів забезпечується узгодженістю мети, завдань, об'єкта, предмета та логіки дослідження. Кожний наступний етап спирається на результати попереднього: теоретичні узагальнення визначають склад діагностичних показників; оцінювання стану ІАЗ формує основу для типологізації підприємств; одержані профілі використовуються при розробленні моделі та сценаріїв її застосування.

Теоретичну основу становлять праці українських і зарубіжних учених з проблем підприємництва, управлінських рішень, цифрової трансформації, бізнес-аналітики, організаційної адаптації та резильєнтності. Інформаційна база охоплює офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти України та ЄС, аналітичні матеріали міжнародних організацій, результати авторського анкетування 101 власника і керівника підприємницьких структур м. Харкова та матеріали апробації розробок.

Методичний апарат відповідає поставленим завданням. Поряд із загальнонауковими методами використано економічний аналіз, групування, експертне оцінювання, нормування, інтегральне оцінювання, кластерний і факторний аналіз, а також сценарне моделювання. Поєднання цих методів дозволило перейти від фіксації окремих характеристик ІАЗ до комплексної оцінки, виявлення типових станів підприємств та обґрунтування диференційованих управлінських рішень.

Достовірність висновків підтверджується відповідністю проведених розрахунків сформульованим положенням, практичною апробацією інструментарію, упровадженням рекомендацій на підприємствах і

використанням результатів в освітньому процесі. Це дає підстави оцінити основні положення дисертації як належно аргументовані.

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

Науковий внесок здобувача полягає у формуванні взаємопов'язаного комплексу положень, який охоплює змістовне трактування інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-рішень, діагностику її стану, типологізацію підприємств, проєктування цільової системи та визначення варіантів її розвитку. Найбільш вагомими є такі результати:

1. Концептуальний рівень. Розвинено теоретичне бачення прийняття бізнес-рішення як багаторівневого процесу, в якому поєднуються аналітична інтерпретація даних, когнітивні й соціокультурні чинники та адаптивне реагування. Це дозволило визначити інформаційно-аналітичне забезпечення не як сукупність окремих технічних засобів, а як інтегроване середовище перетворення інформації на управлінську дію (п. 1.1–1.2, с. 28–63).

2. Діагностичний рівень. Удосконалено інструментарій оцінювання ІАЗ через систему двадцяти п'яти показників, згрупованих за інформаційним, технологічним, аналітичним, організаційним та управлінським блоками. Запропонований порядок нормування й агрегування показників забезпечує комплексне визначення інформаційно-аналітичної спроможності підприємства (п. 2.3, с. 129–146).

3. Типологічний рівень. Обґрунтовано диференціацію МСП за рівнем цифрової та аналітичної зрілості. Виокремлення кластерів «Цифрові лідери», «Послідовники» і «Цифрові консерватори» доповнено факторною інтерпретацією результативності ІАЗ, що створює підґрунтя для адресного вибору управлінських впливів (п. 3.1; п. 3.4, с. 149–157; 184–194).

4. Модельний рівень. Удосконалено структурно-функціональну модель інформаційно-аналітичної системи управління МСП. Її відмінністю є інтеграція функціональних контурів навколо аналітичного ядра та організація замкненого циклу «дані – інформація – знання – рішення – дія – зворотний зв'язок», що

забезпечує адаптивність і поетапне нарощування можливостей системи (п. 3.2, с. 166–174).

5. Організаційно-прикладний рівень. Розроблено механізм упровадження ІАЗ, який узгоджує стратегічний, організаційний, методичний, технологічний та операційний рівні. Конфігурації «Light», «Standard» і «Advanced» дають змогу співвіднести складність рішення з потребами та ресурсною спроможністю конкретного підприємства (п. 3.3, с. 174–184).

6. Сценарний рівень. Дістало подальшого розвитку забезпечення вибору варіантів використання ІАЗ. Стабілізаційний, оптимізаційний і прогностично-адаптивний сценарії пов'язано з результатами кластеризації, а їх межі уточнено шляхом статистичного калібрування та змістовної перевірки, що переводить діагностичні оцінки у площину управлінських дій (п. 3.4, с. 195–200).

У сукупності ці результати утворюють завершену послідовність: визначення змісту ІАЗ – оцінювання його фактичного стану – вибір цільової конфігурації – організація впровадження – коригування подальшої траєкторії розвитку.

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

Основні результати дисертації оприлюднено у дев'яти публікаціях: чотирьох наукових статтях, з яких одна надрукована в іноземному виданні, індексованому у наукометричній базі Scopus, три – у фахових виданнях України категорії «Б», та п'яти працях апробаційного характеру.

Тематика публікацій охоплює теоретичні, методичні й прикладні аспекти дослідження. Особистий внесок здобувача у спільних працях визначено. Кількість і зміст публікацій забезпечують належне представлення основних положень дисертаційної роботи.

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

Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для діагностики інформаційно-аналітичної спроможності МСП, визначення проблемних ланок у роботі з даними та вибору обґрунтованої послідовності

цифрових змін. Запропонований інструментарій може застосовуватися як під час первинного оцінювання підприємства, так і для подальшого моніторингу розвитку системи.

Рекомендації щодо малобюджетних програмних продуктів прийнято до впровадження у ПП «ПОТОК-А» (довідка № 2709-І від 27.09.2024 р.). Інструментарій діагностики ІАЗ і рекомендації щодо використання доступних інтелектуальних систем підтримки рішень упроваджено у ТОВ «МГРУПП-СЕРВІС» (довідка від 28.11.2025 р.). Результати також використано у викладанні дисципліни «Бізнес-аналіз» у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця (довідка № 25/86-02-99 від 26.12.2025 р.).

Наявність виробничого й освітнього впровадження підтверджує прикладну спрямованість дисертації та можливість адаптації авторських рекомендацій до підприємств із різними вихідними умовами.

## **8. Академічна доброчесність**

За результатами аналізу дисертації не встановлено порушень принципів академічної доброчесності. Запозичені положення, статистичні дані та матеріали інших авторів супроводжуються посиланнями, а особистий внесок здобувача у спільних публікаціях чітко визначено.

Самостійний характер роботи підтверджується авторськими розрахунками, результатами емпіричного дослідження, модельними побудовами та практичними рекомендаціями. Ознак фабрикації або фальсифікації результатів не виявлено.

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

Позитивно оцінюючи результати дослідження, вважаємо доцільним звернути увагу на положення, які можуть стати предметом наукової дискусії під час публічного захисту.

1. Процесна деталізація моделі. У структурно-функціональній моделі інформаційно-аналітичної системи управління МСП (п. 3.2, с. 166–174; рис. 3.5, с. 170) та організаційно-методичному механізмі її впровадження (п. 3.3, с. 174–

184; рис. 3.6, с. 177) взаємодію складових ІАЗ розкрито переважно на рівні функціональних контурів і рівнів управління підприємством. Водночас інформаційні потреби, склад аналітичних процедур і критерії результативності визначаються змістом конкретних бізнес-процесів. Доцільно уточнити порядок декомпозиції ІАЗ за основними, допоміжними й управлінськими процесами, визначення власників процесів, вхідних і вихідних інформаційних потоків та відповідних показників результативності

2. Динаміка адаптаційних переходів. У моделі визначено рівні цифрової зрілості та поетапність упровадження ІАЗ (рис. 3.5, с. 170; с. 173–174), а сценарії використання системи узгоджено з кластерною структурою підприємств (п. 3.4, с. 195–200; табл. 3.15, с. 196; табл. 3.16, с. 199). Проте механізм переходу підприємства між рівнями цифрової зрілості та сценаріями подано переважно як логічну послідовність. Потребують конкретизації періодичність повторної діагностики, тригери зміни сценарію, тривалість адаптаційного циклу, допустимі траєкторії переходів та критерії завершення окремих етапів.

3. Організаційна готовність до змін. У дисертації досліджено бар'єри та мотиваційні чинники цифровізації (табл. 3.2–3.3, с. 151–152), до системи показників включено рівень цифрових компетентностей персоналу (табл. 2.11, с. 135–136), а в організаційно-методичному механізмі визначено ролі, функції та відповідальність учасників аналітичних процесів (п. 3.3, с. 179–181). Разом із тим організаційну готовність до трансформації не виокремлено як самостійний об'єкт комплексного оцінювання. Варто пояснити, як позиція керівництва, культура використання даних, мотивація працівників, опір змінам і здатність до навчання впливають на вибір конфігурації ІАЗ та яким чином ці характеристики враховувалися під час апробації механізму (табл. 3.7–3.8, с. 182–183).

4. Оцінювання економічного ефекту. У роботі наведено очікувані результати впровадження цільових модулів ІАЗ (табл. 3.8, с. 183), запропоновано інтегральний показник ефективності з урахуванням зміни доходів, продуктивності та витрат (п. 3.4, с. 188–190), а також виконано розрахунки для підприємств апробації (табл. 3.13–3.14, с. 195–196). Водночас

для посилення прикладної обґрунтованості результатів доцільно доповнити оцінювання прямими витратами на придбання, налаштування й супроводження цифрових рішень, часовим горизонтом одержання ефекту та показниками окупності інвестицій. Це дозволило б чіткіше простежити зв'язок між витратами на цифрові зміни, параметрами бізнес-процесів, якістю рішень і кінцевими фінансово-економічними результатами.

5. Межі застосовності результатів. Емпіричну базу дослідження сформовано за результатами анкетування 101 власника і керівника підприємницьких структур м. Харкова (п. 3.1, с. 149–153; табл. 3.1–3.4, с. 150–153). Отримані дані використано для кластеризації підприємств і калібрування сценарних меж (табл. 3.15, с. 196; табл. 3.16, с. 199). З огляду на територіальну та галузеву обмеженість вибірки доцільно чіткіше окреслити межі перенесення сформованих кластерів, інтегральних оцінок і сценарних порогів на підприємства інших регіонів та видів економічної діяльності, а також передбачити їх перевірку на незалежних вибірках.

Наведені зауваження мають дискусійний і рекомендаційний характер, окреслюють напрями подальшого розвитку авторського підходу та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.

#### **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. Поставлену мету досягнуто, визначені завдання виконано, а одержані результати мають наукову новизну, належний рівень обґрунтованості та практичне значення.

Зміст роботи відповідає спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Основні положення оприлюднено в наукових працях, результати пройшли апробацію та впровадження. Оформлення дисертації відповідає Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40.

За актуальністю, науковою новизною, 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».

Опонент:

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економіки  
підприємства та організації  
підприємницької діяльності  
Одеського національного  
економічного університету



**Раїса ГРИШЧЕНКО**

Підпис засвідчую:

