ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора,
професора кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Тюхтенко Наталії Анатоліївни
на дисертаційну роботу Кравченка Андрія Валер'яновича
«Формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття
бізнес-рішень у малому і середньому підприємництві»,
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

Сучасна цифрова трансформація підприємницького середовища є не лише технологічним оновленням засобів ведення бізнесу. Вона змінює управлінську культуру, вимоги до компетентностей персоналу, характер внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також підходи до обґрунтування рішень. У ситуації постійних трансформацій, зростання ризиків і скорочення часу управлінського реагування конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від його здатності своєчасно перетворювати різнорідні дані на зрозумілу інформацію, управлінські знання та узгоджені дії.

Особливо гостро ця проблема проявляється у малому і середньому підприємництві (далі - МСП), де характерними є обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит фахівців з аналітичними та цифровими компетентностями, фрагментарне використання програмних продуктів, значна залежність від управлінського досвіду власника та недостатня формалізація інформаційних потоків. Воєнна нестабільність, релокація бізнесу, порушення ланцюгів постачання та висока мінливість попиту посилюють потребу у гнучких інформаційно-аналітичних системах, спроможних підтримувати оперативні, тактичні й стратегічні рішення.

За цих умов дисертаційне дослідження Кравченка Андрія Валер'яновича, спрямоване на формування теоретичних, методичних і прикладних засад інформаційно-аналітичного забезпечення (далі - ІАЗ) прийняття бізнес-рішень у МСП, є своєчасним та суспільно значущим. Його актуальність визначається орієнтацією не на механічне нарощування цифрових інструментів, а на побудову адаптивної системи управління, у якій якість даних, аналітичні процедури, організаційна взаємодія та зворотний зв'язок поєднуються відповідно до реальних можливостей підприємства.

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

Дисертаційну роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Окремі результати отримано у межах теми «Розбудова обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління малим підприємством» (номер державної реєстрації 0124U003006). Особистий внесок здобувача у виконання цієї теми полягає у розробленні рекомендацій щодо використання малобюджетних програмних продуктів для інформаційно-аналітичної підтримки діяльності малого підприємства.

Дослідження також пов'язане з науковою темою «Формування інформаційно-аналітичного забезпечення повоєнного розвитку малого та середнього підприємництва» (номер державної реєстрації 0125U003291), у межах якої автором розроблено інструментарій діагностики фактичного стану ІАЗ та рекомендації щодо подолання дефіциту управлінської інформації із застосуванням доступних інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень.

Такий зв'язок підтверджує послідовність наукового пошуку, його відповідність тематичним пріоритетам університету та спрямованість на вирішення конкретних проблем цифрового відновлення і розвитку підприємницького сектору.

3. Структура та обсяг дисертаційної роботи

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 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 використаних джерел та 7 додатків, викладених на 50 сторінках.

Структура дисертації відповідає сформульованій меті та логіці розв'язання поставлених завдань. У першому розділі розкрито теоретичні засади прийняття бізнес-рішень та визначено місце інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління МСП. Другий розділ присвячено аналізу стану підприємницького сектору, цифрових трансформацій і формуванню системи показників оцінювання ІАЗ. У третьому розділі представлено концептуальні положення, структурно-функціональну модель, організаційно-методичний механізм та сценарії використання інформаційно-аналітичної системи. Вказана композиція забезпечує перехід від дослідження проблемного середовища до обґрунтування управлінських рішень та їх практичної реалізації в реальному бізнес-просторі.

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

Ступінь обґрунтованості одержаних результатів визначається, насамперед, цілісністю дослідницької логіки. Теоретичне уточнення змісту бізнес-рішень та інформаційно-аналітичного забезпечення використано для формування системи показників; результати діагностики стали основою типологізації підприємств; установлені відмінності між групами МСП враховано при побудові моделі, механізму впровадження та сценаріїв використання ІАЗ. Отже, положення дисертації не є сукупністю відокремлених розробок, а утворюють послідовний управлінський цикл.

Теоретичне підґрунтя роботи сформовано на основі опанування праць українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, теорії прийняття рішень, цифрової трансформації, бізнес-аналітики, адаптивного управління та організаційної резильєнтності. Інформаційна база охоплює офіційну статистику, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, матеріали міжнародних організацій, результати авторського опитування 101 власника і

керівника підприємницьких структур м. Харкова, а також дані практичної апробації запропонованих розробок.

Для розв'язання наукових завдань застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів: систематизацію й узагальнення, порівняльний та економічний аналіз, експертне оцінювання, нормування, інтегральний, кластерний і факторний аналіз, сценарне моделювання та калібрування порогових значень. Важливо, що кількісні процедури поєднано зі змістовною інтерпретацією результатів, а технологічні характеристики ІАЗ розглянуто у взаємозв'язку з організаційними та управлінськими параметрами.

Достовірність основних висновків підтверджується логічною відповідністю розрахунків поставленим завданням, апробацією результатів, упровадженням окремих рекомендацій на підприємствах та їх використанням в освітньому процесі. Викладене дає підстави вважати наукові положення і рекомендації дисертації належно аргументованими.

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

Наукову новизну дисертації доцільно оцінювати як розроблення цілісної управлінської архітектури, що забезпечує адаптацію малого і середнього підприємства до трансформацій бізнес-середовища через поєднання даних, аналітики, цифрових технологій, організаційної взаємодії та зворотного зв'язку. Найбільш вагомими є такі результати:

1. Теоретико-управлінський результат. Розвинено трактування прийняття бізнес-рішення як багаторівневого процесу, у якому раціонально-аналітичний вибір доповнюється когнітивними, соціокультурними та адаптивними складовими. Відповідно інформаційно-аналітичне забезпечення визначено як інтегроване середовище, що не обмежується накопиченням даних, а обумовлює їх змістовну інтерпретацію та перетворення на управлінську дію в умовах ризику й невизначеності (п. 1.1–1.2, с. 28–63).

2. Діагностично-якісний результат. Удосконалено методичний підхід до комплексного оцінювання ІАЗ на основі двадцяти п'яти показників, об'єднаних

в інформаційний, технологічний, аналітичний, організаційний та управлінський блоки. Відмінність підходу полягає у поєднанні кількісних характеристик цифрової інфраструктури з оцінюванням якості даних, компетентностей, організації інформаційних потоків та впливу аналітики на управлінські рішення (п. 2.3, с. 129–146).

3. Аналітико-типологічний результат. Дістало подальшого розвитку групування суб'єктів МСП за рівнем цифрової й аналітичної зрілості. Виокремлення кластерів «Цифрові лідери», «Послідовники» та «Цифрові консерватори» доповнено визначенням інтеграційно-аналітичного фактора, фактора операційної ефективності та фактора цифрової зрілості. Це дозволило сформувати не формальну класифікацію, а управлінські профілі підприємств із різною готовністю до цифрових змін (п. 3.1; п. 3.4, с. 149–157; 184–195).

4. Системно-архітектурний результат. Удосконалено структурно-функціональну модель інформаційно-аналітичної системи управління МСП, у якій інформаційний, технологічний, аналітичний, управлінський, моніторинговий та адаптаційний контури об'єднано навколо інтелектуального ядра. Замкнений цикл «дані – інформація – знання – рішення – дія – зворотний зв'язок» забезпечує системі здатність до навчання, коригування й поступового нарощування функціональних можливостей (п. 3.2, с. 166–174).

5. Організаційно-імплементаційний результат. Розроблено організаційно-методичний механізм упровадження ІАЗ, який узгоджує стратегічний, організаційний, методичний, технологічний та операційний рівні. Запропоновані конфігурації «Light», «Standard» і «Advanced» дають змогу співвіднести складність цифрового рішення з масштабом діяльності, ресурсною спроможністю, компетентностями персоналу та фактичними інформаційними потребами підприємства (п. 3.3, с. 174–184).

6. Сценарно-адаптивний результат. Обґрунтовано стабілізаційний, оптимізаційний і прогностично-адаптивний сценарії використання ІАЗ, які узгоджено з кластерними профілями МСП. Запропоноване калібрування порогових значень поєднує статистичні характеристики вибірки зі змістовною

перевіркою за фактичними параметрами підприємств, завдяки чому результати діагностики трансформуються у практичні орієнтири управлінського реагування (п. 3.4, с. 195–200).

Сукупність наведених положень формує завершений адаптивний цикл: діагностика стану підприємства – визначення його управлінського профілю – вибір цільової конфігурації ІАЗ – організація впровадження – оцінювання результативності – коригування подальшої траєкторії розвитку.

6. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні положення дисертації відображено у дев'яти наукових працях: чотирьох наукових статтях, серед яких одна опублікована в іноземному виданні, що індексується у наукометричній базі Scopus, три – у наукових фахових виданнях України категорії «Б», а також у п'яти працях апробаційного характеру.

Зміст публікацій охоплює теоретичне осмислення прийняття бізнес-рішень, розвиток цифрової зрілості МСП, інформаційно-аналітичну підтримку управління, застосування цифрових інструментів та операційної аналітики. Особистий внесок здобувача у працях, виконаних у співавторстві, визначено. Кількість, тематика і зміст публікацій забезпечують належне висвітлення основних результатів дисертаційного дослідження.

7. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованого інструментарію керівниками малих і середніх підприємств для визначення фактичного рівня інформаційно-аналітичної спроможності, виявлення критичних розривів у роботі з даними, оцінювання організаційної готовності та вибору послідовності цифрових змін. Розробки автора орієнтовані на поетапне впровадження, що є принципово важливим для підприємств з обмеженими ресурсами та різною управлінською культурою.

Рекомендації щодо використання малобюджетних програмних продуктів прийнято до впровадження у діяльність ПП «ПОТОК-А» (довідка № 2709-1 від

27.09.2024 р.). Методичний інструментарій діагностики стану ІАЗ і рекомендації щодо застосування доступних інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень упроваджено у ТОВ «МГРУПП-СЕРВІС» (довідка від 28.11.2025 р.). Окремі результати 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 виробничої та освітньої апробації підтверджує прикладну орієнтацію дослідження і можливість адаптації запропонованих рішень до різних вихідних умов діяльності МСП.

8. Академічна доброчесність

За результатами ознайомлення з дисертаційною роботою порушень принципів академічної доброчесності не встановлено. Використані положення інших авторів, статистичні дані та аналітичні матеріали супроводжуються відповідними посиланнями. Особистий внесок здобувача у публікаціях, підготовлених у співавторстві, конкретизовано.

Самостійність дослідження підтверджується авторськими теоретичними узагальненнями, результатами анкетування, розрахунками, кластерними і факторними моделями, структурно-функціональними побудовами та практичними рекомендаціями. Ознак фабрикації чи фальсифікації результатів не виявлено.

9. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Позитивно оцінюючи наукові результати дисертації Кравченка Андрія Валер'яновича, вважаємо за доцільне окреслити окремі положення, які мають дискусійний характер і можуть бути уточнені здобувачем під час публічного захисту.

1. Соціокультурна готовність підприємства до цифрових змін. У системі показників оцінювання ІАЗ передбачено рівень цифрових компетентностей персоналу та організаційні характеристики інформаційної роботи (табл. 2.11, с. 135–136), а в емпіричному дослідженні визначено мотиваційні чинники й бар'єри цифровізації, зокрема опір змінам і кадровий дефіцит (табл. 3.2–3.3, с.

151–152). Водночас управлінська культура, довіра до аналітичних висновків, готовність керівництва делегувати роботу з даними та здатність колективу до безперервного навчання не виокремлені як самостійні параметри. Доцільно пояснити, яким чином ці соціокультурні характеристики впливають на інтегральну оцінку ІАЗ, кластерну належність підприємства та вибір конфігурації «Light», «Standard» або «Advanced».

2. Комунікаційне забезпечення управлінської взаємодії. Структурно-функціональна модель відображає суб'єкта управління, функціональні контури та зворотний зв'язок (рис. 3.5, с. 170), а організаційно-методичний механізм визначає стратегічний, організаційний, методичний, технологічний і операційний рівні (рис. 3.6, с. 177; п. 3.3, с. 179–181). Проте в роботі недостатньо формалізовано комунікаційні канали між власником, управлінською командою, виконавцями та аналітичним ядром системи. Посиленню практичної цінності розробок сприяло б визначення матриці відповідальності, періодичності обміну інформацією, процедур узгодження аналітичних висновків та відповідальних за якість даних і реалізацію зворотного зв'язку.

3. Комплексність оцінювання якості управлінських рішень. Управлінський блок системи показників охоплює швидкість, обґрунтованість, гнучкість реагування, ефективність реалізації заходів і використання аналітики (табл. 2.11, с. 135–136). Такий склад показників є логічним, однак дискусійним залишається питання інтегральної якості рішення. На наш погляд, доцільно було б додатково врахувати альтернативність сформованих варіантів, рівень прийняття рішення управлінською командою, відповідність стратегічним цілям, ризик невиконання та здатність організації накопичувати досвід від реалізованих рішень. Це надало б змогу повніше поєднати аналітичну, поведінкову й результативну складові менеджменту.

4. Часовий вимір адаптаційного ефекту. Апробацію організаційно-методичного механізму представлено через порівняння стану підприємств до і після впровадження ІАЗ та розрахунок інтегральних показників (табл. 3.7–3.8, с. 183–184; табл. 3.13–3.14, с. 195–196). Водночас наведені результати переважно

фіксують одноразову зміну параметрів. Для підтвердження стійкості отриманого ефекту доцільно передбачити повторне оцінювання через визначені часові інтервали, моніторинг збереження цифрових компетентностей, аналіз відкладених результатів та перевірку того, чи забезпечує система організаційне навчання після зміни зовнішніх умов.

5. Деталізація зовнішнього інформаційного контуру. У структурно-функціональній моделі до зовнішніх джерел віднесено ринкову ситуацію, макроекономічні дані та державне регулювання, а адаптаційний контур має забезпечувати реакцію на зміни бізнес-середовища (рис. 3.5, с. 170; п. 3.2, с. 174). Сценарії використання ІАЗ узгоджено з кластерною структурою підприємств (табл. 3.15, с. 196; табл. 3.16, с. 199). Разом із тим потребує уточнення порядок інтеграції до аналітичного ядра даних про поведінку споживачів, конкурентні дії, зміни каналів комунікації та результати зовнішнього консультування. Варто конкретизувати джерела таких даних, частоту їх оновлення та критерії, за якими нові ринкові сигнали мають ініціювати перегляд управлінського сценарію.

Наведені зауваження мають рекомендаційний характер, відображають можливі напрями подальшого розвитку запропонованого підходу та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

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 підприємництві» є завершеним самостійним дослідженням, у якому розв'язано актуальне наукове завдання з розвитку теоретичних положень, методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо адаптивної інформаційно-аналітичної підтримки управління МСП. Поставленої мети досягнуто, визначені завдання виконано, а результати мають наукову новизну, належну обґрунтованість і практичну значущість.

Зміст роботи відповідає спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», основні положення оприлюднено у наукових працях, а розробки пройшли апробацію та впровадження. Оформлення дисертації відповідає Вимогам, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40. За актуальністю, науковою новизною, теоретичним і практичним значенням робота відповідає Порядку, затвердженому 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,
професор кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного
університету імені І. І. Мечникова — **Наталія ТЮХТЕНКО**

Підпис засвідчую: Підпис доктора економічних наук, професора Наталії Тюхтенко засвідчую. Проректор І. Лапаченкова