

ВІДГУК

рецензента

кандидата економічних наук, доцента

САГАЧКО ЮЛІЇ МИКОЛАЇВНИ

на дисертаційне дослідження

ШАФОРЕНКА ІГОРЯ ЮРІЙОВИЧА на тему:

«МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕКСТРЕНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В ГАЛУЗІ ІТ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»,

подане на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Актуальність теми дослідження. Управлінське рішення традиційно належить до базових категорій менеджменту, проте зміст вимог до його формування помітно змінюється разом з ускладненням середовища функціонування організацій. Можливість послідовно ідентифікувати проблему, сформувати сукупність альтернатив, оцінити їхні наслідки та обрати найбільш прийнятний варіант значною мірою залежить від часу, доступності інформації та передбачуваності умов реалізації рішення. Зменшення будь-якого з цих ресурсів принципово змінює характер управлінського процесу й висуває на перший план питання про те, яким має бути механізм ухвалення рішень, коли повний цикл їх підготовки об'єктивно неможливий.

У цьому сенсі звернення Шафоренка Ігоря Юрійовича до екстрених управлінських рішень є закономірним розвитком проблематики прийняття рішень у менеджменті. Важливим видається перенесення дослідницької уваги з окремого акту вибору на механізм його формування, що дозволяє розглядати у взаємозв'язку інформаційне забезпечення, оцінювання ризику, організацію взаємодії, ресурсні можливості та подальше коригування управлінських дій. Такий підхід набуває особливого значення для ІТ-сфери, де управлінські процеси безпосередньо залежать від стану цифрової

інфраструктури, а зміна технологічних параметрів може швидко змінювати умови ухвалення рішень.

Обрана тема має достатньо чітко окреслене проблемне поле і не зводиться до загальних питань антикризового управління. Йдеться про пошук способу організації управлінського вибору за одночасного обмеження часу, інформації та можливостей достовірного прогнозування його наслідків. Це надає дослідженню Шафоренка І. Ю. актуальності як у площині подальшого розвитку теорії управлінських рішень, так і з позицій удосконалення управлінських процесів у сфері інформаційних технологій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Дослідження Шафоренка І. Ю. є складовою ширшого наукового пошуку, присвяченого трансформації управлінських систем під впливом цифровізації, інновацій і зростання невизначеності в господарському середовищі. Це простежується через його залучення до виконання науково-дослідних тем у двох університетах.

У Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця дисертаційна проблематика розвивалася у межах теми «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (№ 0126U000988). Важливо, що участь здобувача в її виконанні має конкретизований результат - розроблений ним розділ «Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій» (довідка № 30/2026 від 25.06.2026 р.).

Другий науковий контур сформовано на основі фундаментальної теми Державного біотехнологічного університету «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності» (№ 0122U201108). Її спрямованість створює логічне підґрунтя для дослідження механізмів формування управлінських рішень у середовищі, де інноваційні та цифрові зміни поєднуються з високим рівнем ризику.

Тому зв'язок дисертації з науковими темами не має формального характеру: проблематика екстрених управлінських рішень вписується в дослідження закономірностей розвитку сучасних систем управління та їх адаптації до технологічних змін і змін інших параметрів зовнішнього середовища.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Наукові положення, сформульовані у дисертації, мають належне методологічне підґрунтя та є результатом послідовного розв'язання поставлених дослідницьких завдань. Автором використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, вибір яких відповідає характеру окремих етапів роботи. Теоретичне опрацювання проблематики здійснено із застосуванням логічного узагальнення, систематизації, наукової абстракції та порівняльного аналізу; побудова механізмів екстреного управлінського реагування спирається на системний, процесний і комплексний підходи, а дослідження взаємозв'язків між їхніми складовими — на структурно-функціональний аналіз.

Методичні результати роботи сформовано із залученням моделювання, декомпозиції та графічного проєктування, що дало змогу перейти від концептуального представлення проблеми до розроблення конкретного інструментарію, зокрема моделі FAST-R. Емпіричний блок доповнено методами експертного оцінювання, анкетування, соціологічного опитування, статистичного аналізу, групування, ранжування та порівняння. Для оцінювання ризикових параметрів і вибору управлінських альтернатив використано сценарний аналіз та багатокритеріальне оцінювання. Така комбінація методів забезпечує можливість розглядати предмет дослідження одночасно на теоретичному, аналітичному та прикладному рівнях.

Позитивною рисою роботи є узгодженість застосованого методичного апарату з характером отриманих результатів: понятійні уточнення ґрунтуються на теоретичному узагальненні, запропоновані механізми - на системному та процесному представленні управлінських взаємозв'язків, а

практичні рекомендації - на результатах аналітичного й емпіричного опрацювання проблеми. Це дає підстави вважати основні положення, висновки та рекомендації дисертації достатньо аргументованими, а їх достовірність — забезпеченою коректним застосуванням методичного інструментарію, адекватного дослідницьким завданням.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційної роботи представлена сукупністю взаємопов'язаних теоретичних, концептуальних і методичних положень, спрямованих на розвиток наукового забезпечення процесів формування екстрених управлінських рішень у сфері інформаційних технологій.

На теоретичному рівні удосконалено дефініційні контури екстрених інструментів управління рішеннями шляхом їх трактування як інтегрованої адаптивної системи інформаційно-аналітичних, алгоритмічних, організаційних, комунікаційних та кібербезпекових механізмів, функціонально пов'язаних із цифровою інфраструктурою підприємства. Подальшим розвитком цього положення є удосконалений концептуальний механізм екстреного управлінського реагування, у якому поєднано моніторинг середовища, аналіз ризиків, формування та реалізацію управлінських дій, оцінювання їх результативності й організаційне навчання.

Окремий блок наукової новизни становлять теоретико-методичні положення щодо забезпечення ефективності управлінських рішень. Їх удосконалення пов'язане з обґрунтуванням поведінкової моделі прийняття рішень працівниками ІТ-сфери та формуванням відповідної інформаційної підтримки з урахуванням аналітичних даних, професійного досвіду, експертних консультацій і внутрішніх регламентів.

Методичний розвиток проблематики знайшов втілення в моделі FAST-R, яка структурує процес екстреного реагування через оцінювання критичності ситуації, пріоритизацію альтернатив, інтеграцію аналітичного, координаційного, ресурсного та технологічного забезпечення й подальше адаптивне коригування управлінських дій.

Змістовним доповненням до одержаних результатів є розвиток положень щодо особливостей ухвалення екстрених управлінських рішень ІТ-компаніями в умовах воєнного стану. Автором акцентовано пріоритет ризик-орієнтованого аналізу, достовірності інформації та мінімізації технічних, кібербезпекових, кадрових і інфраструктурних загроз.

Завершує систему результатів методичний підхід до моделювання процесу прийняття управлінських рішень із урахуванням параметрів цифрової зрілості, технологічної гнучкості та ІТ-ризиків, а також попередньої ідентифікації специфіки конкретної управлінської ситуації.

Сукупність зазначених положень засвідчує системний характер наукової новизни дисертації та її спрямованість на поглиблення теоретико-методичного забезпечення управління в умовах екстреності й високої невизначеності.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, зміст якого відповідає поставленій меті та визначеним завданням. Структурна побудова роботи забезпечує послідовне розкриття досліджуваної проблематики: від формування теоретичного базису екстреного управлінського реагування та дослідження особливостей прийняття рішень у сфері ІТ до розроблення й обґрунтування методичного інструментарію їх формування в умовах невизначеності.

Представлені в дисертації наукові положення мають теоретичне та прикладне значення, містять елементи наукової новизни, пройшли відповідну апробацію та відображені у публікаціях здобувача. Сформульовані висновки узгоджуються зі змістом проведеного дослідження, а запропоновані рекомендації продовжують результати теоретичного й аналітичного опрацювання поставлених завдань.

За характером досліджуваної проблеми, використаним методичним інструментарієм та змістом отриманих результатів дисертація відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та

адміністрування». Робота оформлена як кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису, має належну внутрішню структуру та містить необхідні складові дисертаційного дослідження.

Зміст і рівень виконання дисертаційної роботи дають підстави оцінити її як таку, що відповідає вимогам, установленим до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії.

Практичне значення результатів дослідження. Важливою характеристикою дисертаційної роботи Шафоренка І. Ю. є орієнтованість одержаних результатів на використання в реальних управлінських процесах. Сформовані автором положення охоплюють різні складові екстреного управлінського реагування: оцінювання цифрової готовності та ІТ-ризиків, моделювання процесу прийняття рішень, урахування поведінкових характеристик персоналу, ризик-орієнтований аналіз, забезпечення стійкості організацій і безперервності їхньої діяльності. Це розширює коло потенційних користувачів запропонованого інструментарію - від керівників підприємств і фахівців із кризового управління до підрозділів інформаційної безпеки, консалтингових структур та органів державного управління.

Практична придатність окремих результатів роботи підтверджена їх використанням у діяльності низки організацій. ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень» застосовано підхід до моделювання процесу прийняття управлінських рішень із включенням до системи оцінювання параметрів цифрової зрілості, технологічної гнучкості та ІТ-ризиків (довідка № 176 від 01.05.2026 р.). Поведінкова модель прийняття управлінських рішень працівниками ІТ-сфери використана ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток» для розвитку експертно-аналітичного інструментарію у сфері кризового менеджменту та цифровізації (довідка № 3 від 07.04.2026 р.). Окремі методичні положення знайшли застосування у ТОВ «Меблева фабрика «Константа» під час вдосконалення внутрішньофірмових процедур підготовки управлінських рішень (довідка № 3 від 06.03.2026 р.), а в ТОВ «Альмарко» використано ризик-орієнтований

підхід до оцінювання потенційних загроз у процесі ухвалення управлінських рішень (довідка № 3 від 07.04.2026 р.).

Окремим напрямом практичного використання результатів є їх залучення до навчального процесу Державного біотехнологічного університету.

Сукупність наведених результатів засвідчує прикладну спрямованість дисертації та можливість використання запропонованих розробок як у практиці управління організаціями, так і під час підготовки фахівців управлінського профілю.

Повнота викладення наукових положень дисертації у відкритому друку та їх апробація. На окрему позитивну оцінку заслуговує надзвичайно активна публікаційна діяльність Шафоренка І. Ю. За темою дисертації опубліковано 24 наукові праці загальним обсягом 7,79 ум.-друк. арк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 6,98 ум.-друк. арк. Публікаційний доробок включає 2 розділи в монографіях, 7 статей у наукових фахових виданнях та 15 публікацій у матеріалах і збірниках тез конференцій. Для дисертаційного дослідження такого рівня це безперечно вагомий результат, що свідчить про значну роботу автора з оприлюднення власних наукових напрацювань.

Варто відзначити й те, що публікації не дублюють одну й ту саму проблематику, а відображають поступове розгортання авторського наукового пошуку - від дослідження сутності, видів і методів прийняття управлінських рішень до цифрових технологій їх підтримки, моделювання та комплексного оцінювання механізмів екстреного реагування в ІТ-сфері. Тобто публікаційна активність у цьому випадку має не лише кількісний вимір: у відкритому друку фактично простежується становлення основних положень дисертації.

Не менш переконливо виглядає апробаційна складова. Результати роботи доповідалися та обговорювалися на 15 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях упродовж 2023–2026 років. Така інтенсивність представлення результатів професійній аудиторії заслуговує

схвальної оцінки та дає достатні підстави стверджувати, що основні положення дисертації Шафоренка І. Ю. не лише повно відображені у наукових публікаціях, а й пройшли широку та системну апробацію.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Характер роботи Шафоренка І. Ю. з науковими джерелами відповідає вимогам академічної етики. Звернення до результатів інших дослідників супроводжується відповідними посиланнями, використані теоретичні положення не подаються як власні, а авторська позиція формується на основі їх критичного опрацювання та подальшого розвитку.

Достатньо чітко ідентифікується й особистий науковий внесок здобувача, представлений понятійними уточненнями, концептуальними та методичними розробками, моделями й практичними рекомендаціями. У дисертації автор окремо засвідчує самостійність одержаних результатів та коректність використання праць інших науковців. Підстав, які ставили б під сумнів дотримання Шафоренком І. Ю. принципів академічної доброчесності, за результатами аналізу дисертаційної роботи не вбачається.

Зауваження до дисертаційної роботи. Наукова цінність дисертаційного дослідження не виключає можливості дискусії щодо окремих авторських рішень. Більше того, запропоновані Шафоренком І. Ю. моделі, механізми та методичні підходи порушують низку питань щодо меж їх застосування, вибору окремих параметрів та інтерпретації отриманих результатів. Саме в цій площині до роботи виникають окремі зауваження, які доцільно винести на обговорення:

1. Принципове питання виникає щодо співвідношення категорій ризику і невизначеності в теоретичній та методичній частинах роботи. У першому розділі автор послідовно виходить із положення, що за умов невизначеності ймовірності майбутніх станів не можуть бути достовірно визначені, а за глибокої невизначеності проблематичними стають навіть сама модель ситуації та критерії оцінювання результатів. Водночас

запропонований надалі інструментарій значною мірою побудований на оцінюванні ризиків, багатокритеріальній пріоритизації альтернатив і визначенні оптимального алгоритму реагування. У зв'язку з цим постає методологічне питання: чи справді FAST-R вирішує завдання прийняття рішень в умовах невизначеності у тому значенні, яке автор обґрунтовує теоретично, чи фактично йдеться про управління в умовах ризику та часткової інформаційної невизначеності. Відсутність чіткої відповіді на це питання дещо послаблює зв'язок між теоретичним базисом дисертації та її методичними результатами.

2. Викликає сумнів щодо повноти представлених на рис. 1.3 причин ухвалення екстрених рішень у сфері ІТ. Автор обмежує їх кібербезпекою, технічними збоями, юридичними вимогами, фінансовими кризами та змінами ринку, залишаючи поза увагою цілу низку обставин, які здатні безпосередньо спричинити необхідність екстреного управлінського реагування: кадрові кризи та критичні помилки персоналу, внутрішні організаційні конфлікти, відмови постачальників і зовнішніх цифрових сервісів, репутаційні загрози, фізичне пошкодження інфраструктури, перебої в енергопостачанні, форс-мажорні події тощо. Особливо суперечливим це виглядає з огляду на те, що в подальшому тексті дисертації сам автор оперує значно ширшим колом організаційних, кадрових, інформаційних, технологічних і зовнішніх факторів. За таких обставин рис. 1.3 не відображає реального різноманіття причин виникнення екстрених управлінських ситуацій і вступає у певну суперечність із подальшою логікою дослідження.

3. У підрозділі 3.2 заявлено комплексну систему оцінювання механізмів прийняття екстрених управлінських рішень, однак фактично розрахункова частина переважно зводиться до частотного розподілу відповідей респондентів. Отримані часткові оцінки не агрегуються, не мають єдиної шкали інтерпретації та не дають результуючої оцінки ефективності механізму. За таких умов виникає питання, у чому саме полягає комплексність запропонованої системи та яким чином на її основі можна

порівнювати ефективність різних механізмів ухвалення екстрених управлінських рішень.

4. Принципового пояснення потребує отриманий розподіл критеріїв важливості під час ухвалення управлінських рішень в ІТ-організаціях: швидкість посіла останнє місце, отримавши лише 9,4% згадувань. Для дослідження екстрених управлінських рішень такий результат є особливо значущим, адже дефіцит часу автор визначає як одну з їхніх ключових характеристик. Проте ця очевидна суперечність у роботі фактично залишається без аналізу - автор обмежується лише констатацією того, що швидкість опинилася на останньому місці. До того ж опитування в цій частині стосується управлінських рішень загалом, без виокремлення екстрених, тому залишається відкритим питання, що саме відображають отримані 9,4% і наскільки коректно використовувати цей результат у контексті предмета дисертації.

5. Автор називає d□-d□□ (с. 197-198) альтернативними судженнями, але вони не утворюють множини альтернатив, між якими здійснюється управлінський вибір. Це різні за змістом управлінські ситуації: найм персоналу, вибір хмарного провайдера, DDoS-атака, втрата інфраструктури тощо.

Сформульовані зауваження не варто сприймати лише як перелік недоліків дисертації. Частина з них стосується меж, за якими отримані автором результати потребуватимуть подальшої перевірки, уточнення або розвитку. Для дослідження, присвяченого настільки динамічному об'єкту, як управлінські процеси в ІТ-середовищі, наявність таких питань є цілком закономірною. Вони не заперечують наукової цінності основних положень роботи, проте окреслюють напрями, у яких запропонований Шафоренком Ігорем Юрійовичем інструментарій може бути поглиблений і перевірений на ширшому емпіричному матеріалі.

Висновок. Дисертаційна робота Шафоренка Ігоря Юрійовича «Механізми формування екстрених управлінських рішень в галузі ІТ в

умовах невизначеності» за характером поставленої проблеми, глибиною її опрацювання та одержаними результатами є самостійним завершеним дослідженням. Автору вдалося сформулювати теоретико-методичне підґрунтя для вирішення складного управлінського завдання, пов'язаного з необхідністю приймати та реалізовувати рішення за критичного дефіциту часу, неповноти інформації, високого рівня ризику та швидкої зміни умов функціонування ІТ-компаній. Важливо, що проведене дослідження не завершується теоретичними узагальненнями: сформовані положення доведені до методичних розробок і практичних рекомендацій, частина з яких пройшла апробацію та використовується в діяльності організацій. Науковий доробок здобувача має достатній рівень новизни, належну аргументацію та засвідчує його здатність самостійно розв'язувати наукові завдання у сфері менеджменту.

За сукупністю наукових результатів, їх обґрунтованістю, практичною цінністю, повнотою оприлюднення та рівнем виконання дисертація відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України № 507 від 03 травня 2024 року), а Шафоренко Ігор Юрійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент
завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування

Державного біотехнологічного університету **Юлія Миколаївна Сагачко**



Підпис *Сагачко Ю*
ЗАСВІДЧУЮ
Керівник відділу дипломатства ДБУ
Юлія Миколаївна Сагачко