

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора економічних наук, професора,

Крюкової Ірини Олександрівни

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. Для ІТ-компанії критична ситуація рідко залишається локальною. Порух роботи цифрового сервісу впливає на клієнтів, проблеми з інфраструктурою — на виконання проєктів, а кібератака одночасно спричиняє технологічні, фінансові та репутаційні наслідки. За дуже короткий час технічна проблема може перетворитися на управлінську, а рішення щодо її локалізації потребуватиме участі різних підрозділів, перерозподілу ресурсів і перегляду попередньо визначених пріоритетів. Тому здатність компанії діяти в таких ситуаціях залежить не лише від надійності технологій.

Український ІТ-сектор отримав у цьому відношенні досвід, який складно порівнювати зі звичайними умовами ведення бізнесу. Воєнний стан додав до характерних для галузі технологічних і кібербезпекових ризиків проблеми доступності інфраструктури, переміщення команд, кадрових обмежень, порушення комунікацій та необхідності забезпечувати автономність окремих процесів. Частина управлінських рішень за таких обставин приймається без можливості чекати на повну інформацію або проходити звичну процедуру погодження. Від правильності первинної реакції нерідко залежить уже те, наскільки ситуація надалі залишатиметься керованою.

Саме з цієї позиції тема дисертації сприймається як та, що відповідає реальним потребам ІТ-компаній. Автор досліджує не абстрактну готовність організації до криз, а механізми, за допомогою яких має формуватися рішення тоді, коли діяти потрібно швидше, ніж дозволяють стандартні управлінські процедури. Включення до дослідження питань цифрової зрілості, технологічної гнучкості, інформаційного забезпечення, ризиків і поведінки

персоналу відповідає комплексному характеру проблем, з якими стикається ІТ-бізнес. У зв'язку з цим практична затребуваність обраного напрямку дослідження не потребує додаткового формального обґрунтування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Тематика дисертації сформована не ізольовано від наукових напрямів, що розробляються у сфері сучасного менеджменту. Дослідження механізмів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності змістовно пов'язане з проблемами інноваційного розвитку, конкурентоспроможності організацій, цифровізації управління та пошуком нових підходів до забезпечення стійкості суб'єктів господарювання.

Цей зв'язок простежується у виконанні здобувачем науково-дослідної теми Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (№ 0126U000988). Інший напрям наукового контексту дисертації задає фундаментальна тема Державного біотехнологічного університету «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності» (№ 0122U201108).

Отже, дисертаційна робота має чіткий зв'язок з тематикою виконуваних наукових досліджень, а її результати розвивають окремі напрями, пов'язані з ризик-орієнтованим, інноваційним та адаптивним управлінням.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Висновки дисертаційного дослідження спираються на достатньо широку інформаційну основу, що є особливо важливим для роботи, присвяченої управлінню в ІТ-сфері, де зміни технологічного й ризикового середовища відбуваються швидко. У роботі використано нормативно-правові документи України, міжнародні стандарти та рекомендації у сфері управління інформаційними технологіями, ризик-менеджменту, кібербезпеки й безперервності бізнесу, а також офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти міжнародних ІТ-організацій, професійних асоціацій і консалтингових компаній.

До зовнішніх джерел інформації автор додає власний емпіричний матеріал. Важливо, що дослідження особливостей прийняття екстрених

управлінських рішень в українських ІТ-компаніях не обмежено теоретичними припущеннями: залучено результати авторського соціологічного дослідження серед представників ІТ-сфери, внутрішні аналітичні матеріали підприємств, а отримана інформація опрацьована із застосуванням статистичних та економіко-математичних інструментів.

Таке поєднання різних джерел зменшує залежність висновків від одного типу інформації та дає змогу зіставляти теоретичні положення з реальним досвідом функціонування ІТ-компаній. Особливо це стосується висновків щодо впливу цифрової зрілості, технологічної гнучкості, рівня ІТ-ризиків, інформаційного забезпечення та поведінкових чинників на якість екстреного управлінського реагування.

Аргументація дисертації виглядає переконливою не через формальну кількість використаних методів, а через поєднання різних рівнів доказової бази - нормативного, статистичного, аналітичного, експертного та авторського емпіричного матеріалу. Це забезпечує достатній ступінь достовірності основних висновків і створює підґрунтя для практичного застосування запропонованих рекомендацій.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Найбільш помітний науковий результат дисертації Шафоренка Ігоря Юрійовича полягає в тому, що автор послідовно відходить від фрагментарного розгляду екстреного реагування в ІТ-сфері. У роботі воно постає як цілісний процес, у якому технологічна, інформаційна, організаційна та поведінкова складові взаємодіють між собою.

Це добре простежується вже на рівні понятійного апарату. Екстрені інструменти управління рішеннями автор трактує ширше, ніж сукупність окремих програмних або організаційних засобів, включаючи до них аналітичні, алгоритмічні, комунікаційні та кібербезпекові механізми. Відповідно змінюється й уявлення про сам механізм реагування: він охоплює не лише прийняття рішення, а й моніторинг, оцінювання ризиків, перевірку результатів і накопичення управлінського досвіду.

Цікавим є включення до дослідження людського чинника. Поведінкова модель прийняття рішень працівниками ІТ-сфери дозволяє пояснити, як у реальній кризовій ситуації поєднуються формалізована аналітика, професійний досвід, експертне судження та внутрішні правила компанії.

Інший напрям приросту знань пов'язаний із FAST-R. Тут автор вибудовує не просто алгоритм послідовних дій, а механізм, у якому рішення допускає подальше коригування залежно від розвитку ситуації. Саме така логіка особливо добре відповідає ІТ-середовищу, де параметри загрози можуть змінюватися вже після початку реагування.

Не залишено поза увагою і специфіку українських ІТ-компаній у період воєнного стану. У роботі отримали розвиток положення щодо пріоритетності ризик-орієнтованого аналізу, достовірності інформації та мінімізації наслідків технічних, кібербезпекових, кадрових і інфраструктурних порушень.

Нарешті, до системи моделювання управлінських рішень введено характеристики самої організації - її цифрову зрілість, технологічну гнучкість і рівень ІТ-ризиків. Завдяки цьому оцінюється не лише привабливість певного управлінського варіанта, а й фактична спроможність компанії його реалізувати.

Саме поєднання цих результатів формує науковий внесок дисертації.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Формальна наявність необхідних структурних частин сама по собі ще не визначає рівень кваліфікаційної роботи. Значно важливіше, чи утворюють вони завершене дослідження і чи можна простежити рух від поставленої наукової проблеми до результату, який має самостійне значення. У дисертації Шафоренка І. Ю. такий зв'язок простежується.

Теоретичний розділ створює основу для подальшого аналізу механізмів ухвалення екстрених рішень. Аналітична частина переводить проблему у площину функціонування ІТ-компаній та конкретизує чинники, що визначають управлінський вибір. У третьому розділі напрацьовані положення отримують методичне завершення. Саме тут з'являються результати, які визначають авторський внесок: поведінкова модель, удосконалений механізм реагування, FAST-R, урахування цифрової зрілості, технологічної гнучкості та ІТ-ризиків.

Така побудова має значення. Рекомендаційна частина не існує окремо від проведеного аналізу, а наукова новизна не концентрується лише у заключних формулюваннях. Автор поступово підводить до неї через попередні дослідження. Водночас одержані результати мають вихід у практичну площину та представлені у наукових публікаціях.

За своїм предметом робота належить до проблемного поля менеджменту. За характером результатів — містить теоретичні узагальнення та методичні розробки, отримані особисто здобувачем. За внутрішньою побудовою - становить завершене дослідження, частини якого підпорядковані спільній меті.

Сукупність цих характеристик дає змогу зробити висновок про відповідність дисертації вимогам, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Практичне значення результатів дослідження. Про прикладну спрямованість роботи свідчить насамперед те, що практичної перевірки набули різні складові запропонованого автором інструментарію. Йдеться не про одне універсальне рішення, апробоване в декількох організаціях, а про використання окремих розробок відповідно до конкретних управлінських потреб.

Так, у діяльності ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень» використовується підхід, за яким оцінювання процесів прийняття рішень доповнюється параметрами цифрової зрілості, технологічної гнучкості та ІТ-ризиків. Його практичне застосування пов'язане з оцінюванням цифрової готовності та організаційної стійкості (довідка № 176 від 01.05.2026 р.). Інший результат дисертації — поведінкова модель прийняття управлінських рішень працівниками ІТ-сфери, впроваджена ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток» і використовується для розвитку соціоповедінкового та експертно-аналітичного забезпечення кризового менеджменту (довідка № 3 від 07.04.2026 р.).

На рівні підприємств практичне використання отримали методичні положення, пов'язані з підготовкою та обґрунтуванням управлінського вибору. У ТОВ «Меблева фабрика «Константа» врахування параметрів цифрової зрілості було залучено до вдосконалення внутрішніх процедур підготовки управлінських рішень, що підтверджено довідкою №3 від 06.03.2026 р. У ТОВ «Альмарко» практичний інтерес становив ризик-орієнтований складник авторських розробок, використаний для вдосконалення процедур оцінювання майбутніх загроз (довідка № 3 від 07.04.2026 р.).

Заслуговує на увагу і використання теоретичних та методичних положень дисертації в освітньому процесі Державного біотехнологічного університету. Представлені результати апробації показують, що запропонований автором інструментарій дає змогу його адаптувати до різних управлінських завдань і не обмежується сферою суто теоретичного моделювання.

Повнота викладення наукових положень дисертації у відкритому друку та їх апробація. Основні результати дисертації І. Ю. Шафоренка достатньо повно представлені у наукових публікаціях. За темою дослідження опубліковано 24 праці загальним обсягом 7,79 ум.-друк. арк., з яких 6,98 ум.-друк. арк. належить особисто автору. Публікаційний доробок включає 2 розділи у монографіях, 7 статей у фахових виданнях, з яких 6 зараховано до захисту, та 15 публікацій у матеріалах наукових конференцій.

Основні положення роботи пройшли апробацію на 15 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях упродовж 2023-2026 років. Це дає підстави позитивно оцінити повноту оприлюднення та апробації результатів дисертаційного дослідження.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Аналіз дисертаційної роботи засвідчує коректне ставлення здобувача до використання результатів попередніх наукових досліджень. Теоретичні положення, запозичені концепції та підходи мають належну авторську атрибуцію і супроводжуються посиланнями на відповідні джерела. При цьому в тексті достатньо виразно простежується межа між опрацюванням наявного наукового доробку та результатами, отриманими безпосередньо автором.

Самостійність дослідження проявляється у формуванні авторської логіки розв'язання поставлених завдань, розробленні моделей, механізмів і методичних положень та їх подальшому доведенні до практичних рекомендацій. Здобувачем також засвідчено особисте отримання представлених результатів і дотримання правил цитування використаних праць. За результатами розгляду дисертації підстав для застережень щодо дотримання принципів академічної доброчесності не виявлено.

Зауваження до дисертаційної роботи. Представлена дисертація справляє позитивне враження завершеністю авторського задуму, значним

обсягом проведеної роботи та прагненням здобувача довести отримані результати до конкретного методичного інструментарію. Разом із тим масштабність досліджуваної проблематики закономірно залишає простір для уточнень і дискусії. У цьому зв'язку хотілося б висловити декілька зауважень і міркувань, які не знижують загальної позитивної оцінки роботи, проте потребують уваги автора:

1. У моделі FAST-R одним із ключових етапів визначено багатокритеріальну пріоритизацію управлінських альтернатив. На наш погляд, цей елемент потребував більш детального опрацювання, зокрема щодо визначення вагомості окремих критеріїв. Зокрема, залишається питання, чи мають ці ваги бути фіксованими, чи повинні змінюватися залежно від типу та критичності конкретної ІТ-кризи. Від відповіді на це питання значною мірою залежить практичне застосування запропонованої моделі.

2. Представлення існуючих моделей прийняття управлінських рішень у дисертації фактично зводиться до послідовного переказу їх змісту, переваг та обмежень. Раціональна модель, модель обмеженої раціональності, модель Врума–Йеттона та інтуїтивна модель описані переважно на навчально-прикладному рівні, без їх належного критичного зіставлення з особливостями екстреного управління. Між тим саме в межах заявленої проблематики принциповими є питання, як кожна з цих моделей працює за критичного дефіциту часу, неповноти інформації, високої ціни помилки, неможливості тривалого пошуку альтернатив та швидкої зміни вихідних умов. Автор не доводить цей аналіз до визначення меж придатності розглянутих моделей для екстрених ситуацій і, що важливіше, до чіткої ідентифікації тих їх теоретико-методичних обмежень, які не дозволяють належним чином вирішувати поставлену в дисертації проблему. Через це перехід від огляду відомих моделей до необхідності формування авторського підходу не отримує достатньо переконливого теоретичного обґрунтування.

3. Початок підрозділу 2.1 значною мірою повертає дослідження до теоретичних положень, які за своєю логікою належать до першого розділу. Автор знову розглядає сутність і місце управлінського рішення в системі менеджменту, його спрямованість, типи, альтернативність, реактивність і проактивність, а також повторно звертається до співвідношення визначеності, ризику та невизначеності. Такий розлогий теоретичний вступ видається не цілком виправданим для підрозділу, предметом якого заявлено методичні положення щодо аналізу та оцінки механізмів формування екстрених

управлінських рішень. У результаті власне методична проблематика з'являється із суттєвим запізненням, а межа між завданнями першого і другого розділів частково розмивається.

4. У підрозділі 2.3, присвяченому системі підтримки екстрених управлінських рішень в ІТ, значний блок методичного інструментарію фактично сформований навколо іншого завдання - оцінювання, ранжування та відбору ІТ-проектів. Проте вибір ІТ-проекту та прийняття екстреного управлінського рішення суттєво відрізняються за часовим горизонтом, характером інформаційних обмежень і можливістю застосування розгорнутих експертних процедур. Тому потребує додаткового обґрунтування перенесення методів багатокритеріального оцінювання ІТ-проектів у систему підтримки саме екстрених рішень та визначення тих із них, які реально можуть бути застосовані за критичного дефіциту часу й інформації.

5. Потребує додаткового обґрунтування запропонований автором поділ управлінських рішень в ІТ-сфері на типові, нетипові, типові кризові та нетипові кризові. У табл. 3.1 наведено достатньо переконливі приклади кожного з виділених типів, однак не визначено чітких критеріїв, за якими конкретне рішення має бути віднесене до тієї чи іншої групи. Зокрема, межа між нетиповим і нетиповим кризовим рішенням залишається значною мірою описовою, а такі ознаки, як рівень невизначеності, масштаб ризику, наявність регламентованої процедури та часові обмеження, не формалізовані. Це ускладнює практичне використання запропонованої типізації як початкового етапу подальшого вибору критеріїв і методів обґрунтування управлінського рішення.

Наведені зауваження значною мірою зумовлені широтою проблематики, яку охоплює дисертація, та складністю завдань, поставлених перед автором. Вони не перекреслюють отримані результати й не змінюють загального позитивного враження від роботи. Навпаки, окремі питання, що залишають простір для дискусії, засвідчують перспективність обраного напрямку та можливість подальшого розвитку запропонованих моделей і методичних підходів. У цілому робота демонструє серйозний рівень проведеного дослідження та самостійність авторського наукового пошуку.

Висновок. Дисертаційна робота Шафоренка Ігоря Юрійовича «Механізми формування екстрених управлінських рішень в галузі ІТ в умовах невизначеності» містить самостійне вирішення наукового завдання,

пов'язаного з розвитком теоретико-методичного забезпечення формування управлінських рішень за умов дефіциту часу, неповноти інформації та високої мінливості IT-середовища.

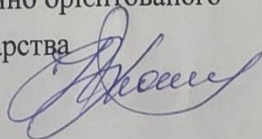
Цінність одержаних результатів визначається їх орієнтацією на конкретні проблеми екстреного управлінського реагування. Запропоновані автором положення охоплюють різні рівні цього процесу - від уточнення його теоретичного базису та врахування поведінкових чинників до розроблення моделі FAST-R і методичного інструментарію, що враховує цифрову зрілість, технологічну гнучкість та IT-ризики організації. Окремі результати доведені до практичного використання, а основні наукові положення представлені у публікаціях здобувача та пройшли належну апробацію.

Зміст дисертації, характер поставлених і розв'язаних наукових завдань, рівень обґрунтування отриманих результатів та їхня практична спрямованість дають підстави оцінити роботу як завершене кваліфікаційне наукове дослідження. Висловлені у відгуку зауваження стосуються окремих аспектів авторського підходу та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.

Дисертаційна робота Шафоренка Ігоря Юрійовича відповідає вимогам, установленим до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник
відділу геоінформаційних технологій,
менеджменту та економічних досліджень
Інституту кліматично орієнтованого
сільського господарства
НААН України



Ірина Олександрівна Крюкова

Підписав професора Крюкової І.О. засвідчую:

провідний фахівець по кадрам
ІКССТ НААН



Анатолій Михайлович ПАЦАЛОВ