

Голові разової спеціалізованої вченої
ради PhD 14925 Хмельницького
національного університету
д. е. н., професору Ларисі ЛЮБОХИНЕЦЬ
вул. Інститутська 11, м. Хмельницький,
29016

ВІДГУК

опонента – доктора економічних наук, професора

Анісімової Ольги Миколаївни

на дисертаційну роботу

Долобанька Артема Олександровича

*«Механізм реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою
діяльністю»*,

представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок із науковими програмами. В сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності, цифровізація вже не може розглядатися лише як технічна модернізація окремих операцій. Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнної нестабільності, порушення логістичних зв'язків, кадрових втрат, обмеженого доступу до капіталу та високої потреби в оперативній аналітиці, хмарні технології стають інструментом підтримання керованості, безперервності діяльності та організаційної стійкості. Автор дисертації Долобанько А. О. слушно акцентує, що традиційна модель управління, побудована навколо локальних інформаційних систем, паперового документообігу та фрагментованих даних, втрачає адаптивність у середовищі швидких змін.

Актуальність дослідження посилюється тим, що вітчизняні підприємства мають нерівномірний рівень цифрової зрілості. У роботі показано наявність цифрового розриву між великими підприємствами та малим і середнім бізнесом, а також обґрунтовано, що для промислових підприємств цифровізація повинна охоплювати не лише адміністративні функції, а й виробниче планування, управління запасами, контроль якості, логістику, роботу із замовленнями, фінансове планування, кадрову координацію та підтримку управлінської аналітики. Така постановка проблеми автором Долобаньком А.О. є обґрунтованою, оскільки саме промислові підприємства мають складну процесну архітектуру, значну кількість інформаційних потоків і підвищені вимоги до безперервності управління.

2. Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Теоретичне і науково-прикладне значення результатів дисертаційного дослідження Долобанька А.О. підтверджується також зв'язком дисертації з науково-дослідними роботами Хмельницького національного університету, зокрема з темою кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі «Регулювання національної економіки та формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємницької та біржової діяльності за умов євроінтеграції» (2023-2026 рр., номер державної реєстрації 0123U100797). Також автор приймав участь у виконанні госпдоговірної науково-дослідної теми: «Стратегізація управління потенціалом підприємницьких структур у післявоєнній відбудові економіки України на засадах інноваційності» (54-2025, № ДР 125U003292, 2025-2026рр.), де автором систематизовано групи інноваційних технологій управління підприємницькою діяльністю бізнес-структур в сучасних умовах цифровізації та обґрунтовано організаційно-економічні, технологічні і безпекові складові механізму реалізації хмарних технологій.

Це свідчить про включеність дослідження Долобанька А. О. на тему «Механізм реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю» в ширший науковий контекст досліджень Хмельницького національного університету та про його спрямованість на вирішення практично значущих управлінських завдань.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, які сформульовані у дисертації, їх достовірність і новизна.

Структура дисертації Долобанька А. О. на тему «Механізм реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю» логічна і підпорядкована поставленій меті. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі узагальнено теоретико-методичні основи управління підприємницькою діяльністю в умовах цифровізації; у другому здійснено аналіз управління підприємницькою діяльністю промислових підприємств на засадах цифровізації; у третьому побудовано механізм реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю. Така побудова забезпечує перехід від теоретичної ідентифікації проблеми до аналітичного обґрунтування та прикладного методичного вирішення.

Зміст дисертації та ознайомлення з публікаціями автора Долобанька А. О. дозволяють зробити висновок про достатній рівень розроблення досліджуваної проблематики, наукову новизну його наукових та теоретико-прикладних висновків і рекомендацій.

Автор логічно сформулював мету і завдання дослідження та належним чином обґрунтував теоретико-методичні положення і науково-прикладні рекомендації щодо формування механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю промислових підприємств. Комплекс поставлених завдань дисертаційного дослідження Долобанько А. О. вирішив

повною мірою. Зміст розділів дисертації загалом відповідає поставленим завданням. Унікальність дисертаційної роботи Долобанька А. О. підтверджується довідкою перевірки на плагіат.

Методичний апарат, який використовує автор Долобанько А. О. у дослідженні є достатньо різноплановим. Так, автор використовує системний підхід для визначення взаємозв'язків між управлінськими функціями та хмарними технологіями; методи аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних положень; порівняльний аналіз для оцінювання рівня цифровізації підприємств; метод експертного оцінювання для ідентифікації бар'єрів впровадження хмарних рішень; економіко-статистичні методи для аналізу показників діяльності підприємств; графічний метод для візуалізації механізму реалізації хмарних технологій. Використання таких методів відповідає предмету дослідження і дозволяє поєднати теоретичний, аналітичний та прикладний рівні розгляду проблеми.

Інформаційна база дисертації охоплює нормативно-правові акти України, монографічні та наукові публікації українських і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційну звітність досліджуваних підприємств Хмельницької області, результати анкетування, а також ресурси мережі Інтернет. Список використаних джерел складається із 189 позицій. Позитивним є те, що автор не обмежується суто теоретичними джерелами, а використовує матеріали регіонального та державного рівнів, які дають змогу розкрити специфіку промислових підприємств Хмельницької області та особливості діяльності українських підприємств загалом в сучасних умовах воєнного стану. Такий підхід автора Долобанька А.О. підсилює прикладну спрямованість дисертаційного дослідження. Рекомендації автора стосовно розроблення теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю були використані у діяльності регіональних структур та підприємницьких структур, про що свідчать відповідні довідки, наведені в додатках до дисертації.

4. Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Структура дисертаційної роботи Долобанька А. О. є послідовною і узгодженою, включає: анотацію українською та англійською мовами, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Зміст дисертації повною мірою розкриває тему наукового дослідження. Загальний обсяг наукової роботи становить 290 сторінок. Робота містить: 111 таблиць, з яких 6 займають 6 повних сторінок; 38 рисунків, анотацію на 17 сторінках; 8 додатків; список використаних джерел складається із 189 позицій, які розміщені на 24 сторінках. Зміст дисертаційної роботи, кількість та повнота поставлених завдань повною мірою відображають розкриття обраної теми та досягнення поставленої мети, що відображено у висновках до розділів та загальних висновках дисертаційної роботи.

Зміст дисертаційної роботи Долобанька А. О., кількість та повнота поставлених завдань повною мірою відображають розкриття обраної теми та досягнення поставленої мети, що відображено у висновках до розділів та загальних висновках дисертаційної роботи.

У першому розділі належним чином розкрито зміст підприємницької діяльності, управління підприємницькою діяльністю, цифровізації та хмарних технологій. Автор обґрунтовує, що підприємницька діяльність у сучасних умовах є не лише господарською активністю, спрямованою на отримання економічного результату, а й системою взаємодії з ресурсами, персоналом, інформаційними потоками, ризиками та зовнішнім середовищем. Важливим результатом є трактування управління підприємницькою діяльністю як адаптивного, ризик-орієнтованого, інформаційно насиченого і цифрово підтриманого процесу впливу на ресурси, процеси, персонал, інформаційні потоки, ризики й результати підприємства.

Переконливою є систематизація автором Долобаньком А. О. функцій хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю. Автор виокремлює інформаційну, інтеграційну, комунікаційну, аналітичну, організаційну, контрольну, безпекову та економічну функції. Такий функціональний поділ допомагає уникнути спрощеного технічного розуміння хмарних сервісів і показує, що їхній управлінський ефект реалізується через інтеграцію даних, спільну роботу, прискорення комунікацій, підтримку контролю, резервування даних і формування підстав для рішень на основі актуальної цифрової інформації.

Окремої позитивної оцінки заслуговує систематизація властивостей управління підприємницькою діяльністю, які зумовлюють потребу в хмарних рішеннях. До таких властивостей автор відносить цілісність, відкритість, ієрархічність, структурованість, взаємозалежність елементів, динамічність, адаптивність, керованість, зворотний зв'язок, інформаційність, самоорганізацію, стійкість, результативність та інноваційність. Зв'язок цих властивостей із можливостями хмарних технологій є одним із методичних здобутків роботи, оскільки дозволяє пояснити, чому хмарні рішення є не просто технічним вибором, а відповіддю на системні вимоги управління.

Другий розділ дисертації має аналітичне значення. У ньому досліджено особливості цифровізації українських підприємств, проблеми та перспективи управління підприємницькою діяльністю промислових підприємств Хмельницької області, а також сформовано систему показників оцінювання результативності використання хмарних технологій. Автор обґрунтовано наголошує, що цифровізація в Україні має нерівномірний характер: великі підприємства частіше демонструють вищий рівень цифрової присутності, тоді як значна частина малого та середнього бізнесу обмежується базовими цифровими сервісами.

Важливою є увага автора щодо діяльності промислових підприємств Хмельницької області. У дисертаційній роботі визначено, що регіон має промисловий потенціал, представлений підприємствами харчової промисловості, машинобудування, виробництва гумових і пластмасових виробів, неметалевої мінеральної продукції, текстильного виробництва, деревообробки й меблевої промисловості. Разом з тим, підприємства стикаються з інформаційною розрізненістю, недостатньою цифровою інтеграцією бізнес-процесів, повільним документообігом, кадровими та фінансовими обмеженнями, кіберризиками та потребою в управлінській аналітиці. Такий перелік проблем є релевантним для обґрунтування подальшої побудови механізму реалізації хмарних технологій.

Система показників оцінювання результативності використання хмарних технологій обґрунтована автором Долобаньком А. О. охоплює сім груп індикаторів: економічні, організаційно-процесні, інформаційно-аналітичні, клієнтсько-ринкові, кадрово-компетентнісні, безпеково-стійкісні та інноваційно-стратегічні. Перевага такого підходу полягає в тому, що оцінювання не зводиться до витрат на ІТ або фактичного стану впровадження цифрового сервісу, а дозволяє враховувати широкий управлінський ефект: економію часу, продуктивність, якість даних, автоматизацію звітності, швидкість оброблення звернень, кадрову готовність, рівень резервування даних і стратегічний потенціал цифрової трансформації.

У третьому розділі дисертації сформовано структуру механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю. До механізму автором включено цільовий, суб'єктно-об'єктний, організаційний, економічний, технологічний, інформаційно-аналітичний, кадровий, безпековий і контрольно-оцінювальний блоки. Такий склад механізму, на нашу думку, є логічним, оскільки охоплює як управлінські цілі, так і інструментальну, ресурсну, компетентнісну та безпекову основу впровадження хмарних рішень. Важливо, що автор Долобанько А. О. наголошує не на ізольованому функціонуванні блоків, а на їхній взаємодії.

Позитивної оцінки заслуговує розроблений автором алгоритм реалізації хмарних технологій, який включає діагностику поточного стану підприємства, визначення цілей і пріоритетів цифровізації, опис бізнес-процесів та інформаційних потоків, вибір хмарної моделі й постачальника послуг, економічне та безпекове обґрунтування, підготовку персоналу, впровадження і тестування хмарного середовища, експлуатацію, моніторинг, оцінювання результативності, коригування та масштабування. У такій послідовності відображено логіку керованої цифрової трансформації, яка є більш продуктивною, ніж фрагментарне впровадження окремих цифрових сервісів без попереднього визначення цілей.

Оформлення дисертаційної роботи Долобанька А.О. повністю відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України до кваліфікаційних наукових

робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», зі змінами та іншим нормативним документам. Унікальність дисертаційної роботи та публікацій автора підтверджується довідкою перевірки на плагіат.

5. Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.

Наукова новизна дисертації Долобанька А. О. полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю. Найвагомішим, на нашу думку, є удосконалення змісту поняття «механізм реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю». Автор розкриває його як сукупність взаємопов'язаних цілей, суб'єктів, об'єктів, принципів, функціональних блоків, інструментів, інформаційних потоків, показників і управлінських рішень, спрямованих на інтеграцію хмарних технологій у систему управління підприємством (с. 203–218).

Трактування автора Долобанька А. О. відрізняється від вузького техніко-технологічного підходу тим, що автор акцентує увагу на управлінську, організаційну, економічну, інформаційно-аналітичну та безпекову природу хмарних рішень. Саме це дозволяє розглядати хмарні технології як складову управлінської трансформації підприємства. Таким чином, автор переносить фокус із питання «який сервіс впровадити» на питання «яким чином цифрове середовище має бути вбудоване в управління підприємством, щоб забезпечити результативність, стійкість і розвиток» (с. 203–218). Підхід автора є суттєвим теоретичним внеском у дослідження цифровізації підприємницької діяльності.

Науковий інтерес має розроблена автором система показників оцінювання результативності використання хмарних технологій. Вона дозволяє оцінювати прямі та непрямі ефекти впровадження хмарних сервісів, зокрема економічні, процесні, інформаційні, клієнтські, кадрові, безпекові та стратегічні. Особливо важливим є виокремлення та включення безпеково-стійкісних і кадрово-компетентнісних індикаторів, оскільки в умовах війни, релокації та нестабільності саме ці аспекти істотно впливають на здатність підприємства підтримувати керованість і безперервність діяльності (с. 147–178, 283–287).

Достатньо переконливим є науково-методичний підхід автора Долобанька А. О. щодо оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю на засадах цифровізації та хмарних технологій, який передбачає зіставлення базових, цільових і фактичних значень показників, розрахунок коефіцієнта досягнення цілі, інтегральне оцінювання і подальше прийняття управлінських рішень. Перевагою підходу автора є формування замкненого управлінського циклу: визначення цілей, вимірювання, аналіз відхилень, коригування та масштабування (с. 219–236).

Заслуговує уваги також розмежування автором рівнів використання цифрових технологій: цифрової присутності, цифрового використання, цифрової інтеграції та цифрової зрілості підприємства. Така логіка аналізу дає змогу уникнути формального ототожнення цифровізації з наявністю веб-сайту, електронної пошти або сторінок у соціальних мережах. Автор обґрунтовує, що цифрова зрілість повинна характеризувати готовність підприємства системно використовувати цифрові технології для досягнення управлінських, організаційних, технічних і підприємницьких цілей (с. 107–113, 125, 179).

До результатів, що мають наукову новизну, слід віднести й уточнення автором Долобаньком А. О. поняття безперервності підприємницької діяльності. Автор пропонує розглядати її як здатність підприємства зберігати управління, фінансові операції, зв'язок із клієнтами, доступ до документів, кадрову координацію та виконання ключових процесів навіть за умов фізичної небезпеки, релокації бізнесу, переміщення персоналу або пошкодження інфраструктури (с. 44). Це положення є актуальним і відповідає практичним викликам українського бізнесу.

Практична цінність дисертації полягає в доведенні наукових положень до рівня методичних і прикладних рекомендацій. Розроблений автором механізм реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю може бути використаний промисловими підприємствами для оцінювання поточного стану цифровізації, визначення слабких місць, формування цифрової дорожньої карти, вибору першочергових хмарних рішень, організації навчання персоналу, обґрунтування витрат на цифрову трансформацію та контролю результативності впровадження. Особливо важливо, що механізм має диференціюватися залежно від рівня цифрової зрілості підприємства. Для підприємств із низьким рівнем цифровізації автор Долобанько А. О. пропонує орієнтацію на базовий хмарний документообіг, збереження документів і резервування даних; для підприємств із середнім рівнем - інтеграцію фінансових, виробничих, складських, кадрових і клієнтських процесів; для підприємств із високим рівнем - використання хмарної аналітики, прогнозування, стратегічних панелей моніторингу та партнерських цифрових платформ. Така диференціація робить рекомендації більш реалістичними, оскільки різні підприємства мають неоднакові фінансові, кадрові та технологічні можливості.

Прикладне значення результатів підтверджується наведеними довідками про використання матеріалів дисертації Долобанька А. О. у практичній діяльності регіональних структур і підприємств (довідка № 22-01/1288.1 від 14.10.2025), ТОВ «Трієра Сторедж» (довідка № 194 від 10.09.2025), компанією UppLabs LLC (довідка від 28.10.2025), ТМ Berdichevski (довідка № 86 від 27.02.2026), а також – у навчальному процесі Хмельницького національного університету (довідка про впровадження № 2/12 від 04.01.2026).

6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях.

Результати дисертації Долобанька А. О. належним чином відображені у наукових публікаціях здобувача. За темою дослідження опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 6,97 друкованого аркуша, з яких особисто автору належить 5,12 друкованого аркуша. Серед них 7 статей у наукових фахових виданнях України та 5 публікацій, що додатково відображають результати дослідження та їх апробацію. Тематика публікацій пов'язана з хмарними рішеннями у бізнес-процесах, формуванням складових механізму реалізації хмарних технологій, побудовою організаційно-економічної моделі впровадження хмарних технологій, цифровізацією управління персоналом і стратегічною стійкістю підприємницьких структур, інноваційними технологіями управління та іншими аспектами цифрової трансформації.

Апробація результатів здійснювалася автором Долобаньком А. О. на низці міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій та форумів. Це дає підстави вважати, що основні положення дисертації були представлені науковій спільноті, обговорювалися у фаховому середовищі та отримали належну перевірку. Публікації й апробаційні матеріали загалом відповідають змісту дисертації та відображають основні етапи формування авторського підходу. Порушень принципів академічної доброчесності автором дисертації Долобаньком А.О. не виявлено.

7. Дискусійні питання і зауваження. Позитивно оцінюючи результати дисертаційного дослідження Долобанька А.О., маємо звернути увагу на окремі положення, які мають дискусійний характер і можуть бути предметом дискусії під час захисту дисертації.

1. У дисертаційній роботі достатньо широко використовується поняття механізму реалізації хмарних технологій, однак межі між «механізмом реалізації хмарних технологій», «механізмом управління підприємницькою діяльністю» та «механізмом цифрової трансформації» подекуди потребують більш чіткого розмежування (с. 203–218). Було б доцільно окремо показати, які елементи належать саме до механізму реалізації хмарних технологій, а які є елементами ширшої системи управління підприємством.

2. Автор обґрунтовує необхідність вибору хмарної моделі та постачальника послуг, проте в тексті недостатньо деталізовано критерії такого вибору (с. 57–58, 64, 217–218). На нашу думку, доцільно було б ширше розкрити відмінності управлінських наслідків використання SaaS, PaaS, IaaS, публічної, приватної та гібридної хмари, а також визначити, які моделі є більш прийнятними для промислових підприємств різної цифрової зрілості.

3. Метод експертного оцінювання автором зазначено серед використаних методів, однак, на нашу думку, бажано було детальніше описати склад експертної групи, що застосовувалась, критерії добору експертів, шкали оцінювання, процедуру узгодження позицій і перевірку узгодженості

експертних суджень (с. 174–178, 285–287). Це підвищило б прозорість аналітичної частини дослідження та надало б більшої доказовості висновкам щодо бар'єрів упровадження хмарних рішень.

4. Запропонований автором інтегральний показник результативності використання хмарних технологій є корисним методичним інструментом, проте питання визначення вагових коефіцієнтів потребує додаткової формалізації (с. 162–174, 233–236). На нашу думку, доцільно було б включити аналіз чутливості результатів до зміни ваг або запропонувати кілька типових вагових профілів залежно від стратегічної мети підприємства: економія витрат, безперервність діяльності, клієнтська орієнтація або інноваційний розвиток.

5. У дисертації автором слушно наголошено на кадрових і фінансових бар'єрах цифровізації, однак управлінський аспект подолання опору персоналу, зміни організаційної культури та формування цифрових компетентностей міг би бути розкритий глибше (с. 128–147, 158, 203–204). Для практичного застосування механізму важливо мати не лише перелік кадрових передумов, а й послідовність управління змінами, комунікації з персоналом і оцінювання готовності користувачів.

Разом з тим, зроблені зауваження мають переважно дискусійний та уточнювальний характер. Вони не заперечують основних наукових результатів дисертації, не ставлять під сумнів її актуальність, новизну й практичну значущість, а можуть бути враховані в подальших дослідженнях автора та при практичному впровадженні запропонованого механізму, не знижують наукової та прикладної цінності і загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження Долобанька Артема Олександровича і можуть бути прокоментовані під час захисту роботи.

8. Загальний висновок.

Дисертаційна робота Долобанька Артема Олександровича на тему «Механізм реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю» є завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з формування механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю промислових підприємств.

Робота характеризується логічною структурою, достатнім рівнем теоретичного узагальнення, належною аналітичною базою, обґрунтованими висновками та практично спрямованими рекомендаціями. Основні положення дисертації опубліковано у фахових виданнях і апробовано на науково-практичних конференціях. Зміст дисертації відповідає спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність в галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Дисертаційна робота Долобанька А. О. виконана з дотриманням норм академічної доброчесності

За актуальністю теми, ступенем обґрунтованості наукових положень, науковою новизною, практичним значенням і повнотою висвітлення результатів у публікаціях дисертаційна робота усім 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 січня 2022 року №44 (із змінами) та іншим нормативним документам, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії, а її автор Долобанько Артем Олександрович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» в галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри інформаційних
систем управління Донецького
національного університету імені
Василя Стуса (м. Вінниця)
Міністерства освіти і науки України



Ольга АНІСІМОВА

Підпис Ольги Анисимовой засвідчує
П.в.о. кафедри інформаційних систем управління
Вікторія
16.07.2022
Ірина Саволук

