

*Голові разової спеціалізованої вченої
ради PhD 14925 Хмельницького
національного університету
д. е. н., професору Ларисі ЛЮБОХИНЕЦЬ*

ВІДГУК

опонента – доктора економічних наук, професора

Череп Алли Василівни

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. У сучасних умовах турбулентності ринку та повномасштабної війни росії на території України підприємства одночасно стикаються з воєнними ризиками, руйнуванням або пошкодженням інфраструктури, релокацією виробництв, нестачею кваліфікованих кадрів, зміною логістичних маршрутів, ускладненням фінансового планування та необхідністю інтеграції у цифровий економічний простір. За таких умов управлінські системи, що спираються на локальні дані, паперовий документообіг і несинхронізовані інформаційні потоки, об'єктивно втрачають ефективність.

Обрана тема дисертації Долобанька А.О. є актуальною не лише з позицій технологічної модернізації, а й з позицій теорії та практики управління підприємницькою діяльністю. Автор виходить з того, що хмарні технології забезпечують не тільки доступ до інформаційних ресурсів, а й інтеграцію управлінських функцій, підтримку віддаленої та змішаної роботи, резервування даних, прискорення документообігу, масштабування цифрових ресурсів, підвищення прозорості процесів і формування управлінської аналітики. Така постановка проблеми є виправданою, оскільки в умовах нестабільності саме дані, швидкість реакції та здатність підтримувати безперервність ключових процесів стають факторами конкурентоспроможності.

2. Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота Долобанька А.О. за тематичним спрямуванням виконана в межах науково-дослідної роботи Хмельницького національного університету за темою: «Регулювання національної економіки та формування стратегічних

пріоритетів розвитку підприємницької та біржової діяльності за умов євроінтеграції» (2023-2026 рр., номер державної реєстрації 0123U100797). Результати досліджень також формувалися під час виконання госпдоговірної науково-дослідної теми: «Стратегізація управління потенціалом підприємницьких структур у післявоєнній відбудові економіки України на засадах інноваційності» (54-2025, № ДР 125U003292, 2025-2026рр.). 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.

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

Ознайомлення зі змістом дисертації та опублікованих праць автора Долобанька А.О. дозволяє констатувати глибину розроблення досліджуваної проблематики, суттєву новизну його наукового доробку. Автором вдало сформульовано теоретичні положення, зокрема актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет дослідження. Аналіз змісту дисертації свідчить про те, що сформульовані мета і завдання вирішено на належному теоретичному, науково-методичному та практичному рівнях. Наведено критичну оцінку проблемних питань, що розглядаються у роботі, висвітлено недостатньо досліджені проблеми і запропоновано власний варіант їх вирішення.

Грунтовно охарактеризовано і критично переосмислено сучасні наукові доробки, що стосуються теми дисертації, сформульовано наукову новизну, а також викладено основні положення, що виносяться на захист.

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, обґрунтовані, базуються на аналізі явищ та процесів, що досліджуються. Обґрунтованість і достовірність висновків і рекомендацій дисертації підтверджується використанням широко апробованого наукового інструментарію. Важливо, що автор не обмежує дослідження загальною характеристикою цифровізації. У роботі обґрунтовується потреба саме в механізмі реалізації хмарних технологій, тобто у впорядкованій сукупності цілей, блоків, інструментів, показників, інформаційних потоків і управлінських рішень. Такий підхід є продуктивним, оскільки впровадження хмарних сервісів без управлінської діагностики, економічного обґрунтування, безпекових вимог, кадрової підготовки та подальшого моніторингу часто не забезпечує очікуваного ефекту. Рекомендації автора стосовно розроблення теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою

діяльністю були використані у діяльності компаній, про що свідчать відповідні довідки, наведені в додатках до дисертації.

Унікальність роботи підтверджується довідкою перевірки на плагіат.

4. Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.

Ознайомлення зі змістом дисертації Долобанька В.В. дає підстави констатувати, що вона дійсно є оригінальним і комплексним дослідженням актуальної теми в українській науці. Виконане дослідження свідчить про достатню обізнаність дисертанта з науковими працями вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджують проблеми оцінювання та обґрунтування заходів щодо застосування хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю.

У теоретичній частині дисертації автор достатньо повно розкриває зміст підприємницької діяльності та управління нею в умовах цифровізації. При цьому, значущим є положення про трансформацію змісту управління в умовах війни та повоєнного відновлення. Автор обґрунтовує, що поряд із класичними функціями планування, організування, мотивації, контролю та регулювання зростає роль антикризової адаптації, резервування даних, цифрової взаємодії, оперативної аналітики, захисту інформації та підтримки безперервності діяльності. Такий підхід відповідає реаліям українських підприємств і демонструє, що цифрові технології стають частиною управлінської архітектури, а не зовнішнім допоміжним інструментом.

У роботі переконливо показано управлінське значення ключових властивостей хмарних технологій: самообслуговування на вимогу, широкий мережевий доступ, об'єднання ресурсів, швидка еластичність і вимірюваність споживання. Автор обґрунтовує, що ці властивості дозволяють прискорити запуск цифрових процесів, підтримувати віддалену роботу, зменшувати потребу у власній серверній інфраструктурі, адаптувати інформаційні ресурси до коливань попиту та контролювати витрати. Внаслідок цього хмарні технології набувають не лише технічної, а й економіко-управлінської цінності.

Позитивною стороною дисертації є конкретизація функцій хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю. Інформаційна функція забезпечує збирання, збереження і доступність даних; інтеграційна - поєднання процесів і підрозділів; комунікаційна - взаємодію між працівниками, клієнтами і партнерами; аналітична - підтримку рішень; організаційна - координацію робіт; контрольна - моніторинг результатів; безпекова - резервування та захист інформації; економічна - оптимізацію витрат і ресурсів. Така класифікація створює основу для подальшого формування механізму.

Теоретичний внесок автора полягає також у систематизації властивостей управління підприємницькою діяльністю та поясненні того, як хмарні

технології посилюють ці властивості. Інтеграція даних підтримує цілісність управління, віддалений доступ розширює відкритість системи, цифровий моніторинг підвищує керованість, резервування даних посилює стійкість, а аналітичні інструменти підвищують результативність. Такий зв'язок між властивостями управління і можливостями хмарних технологій формує достатньо переконливу теоретичну основу дослідження.

Наукова новизна дисертації виявляється насамперед у цілісному трактуванні механізму реалізації хмарних технологій у системі управління підприємницькою діяльністю. Авторська позиція полягає в тому, що хмарні технології мають розглядатися не лише як ІТ-інфраструктура або сервіс збереження даних, а як складова управлінської системи підприємства. Це дозволяє пов'язати цифрові рішення зі стратегічними цілями, бізнес-процесами, інформаційними потоками, кадровими компетентностями, кібербезпекою, економічною доцільністю і системою оцінювання результативності (с. 183–218).

Новими або такими, що набули подальшого розвитку, є положення про систему показників оцінювання результативності використання хмарних технологій, інтегральний показник, підхід до оцінювання ефективності управління на засадах цифровізації, розмежування цифрової присутності, цифрового використання, цифрової інтеграції і цифрової зрілості, а також підхід до класифікації системних властивостей управління підприємницькою діяльністю (с. 147–178, 219–236, 283–287). Наукові результати є взаємопов'язаними і формують достатньо цілісну логіку дослідження.

Практична значущість дисертації полягає в можливості використання запропонованого механізму промисловими підприємствами для підвищення оперативності управлінських рішень, зниження витрат на інформаційну інфраструктуру, підвищення прозорості бізнес-процесів, забезпечення безперервності діяльності, посилення кіберстійкості та конкурентоспроможності. Система показників може бути використана для контролю результативності впровадження хмарних сервісів і для визначення слабких місць цифровізації (с. 232–236).

Запропонований автором Долобаньком А.О. інтегральний показник результативності використання хмарних технологій (с. 159-164, 173-182, 226-240) дозволяє узагальнити різні групи індикаторів і порівнювати підприємства або галузеві групи між собою. Автор правильно зазначає, що інтегральний показник не повинен замінювати деталізований аналіз окремих складових, адже середнє значення може приховувати критичні проблеми у сфері кібербезпеки, кадрової готовності або якості даних. Така застережна позиція свідчить про розуміння обмежень інтегрального оцінювання.

У роботі виконано апробаційний розрахунок інтегрального показника за галузевими групами підприємств Хмельницької області (с. 173-182). Здобувач зазначає, що найвищий рівень результативності використання хмарних технологій має машинобудування та металообробка, а найнижчий - деревообробка та меблеве виробництво. Це дає підстави для диференціації управлінських рекомендацій і підтверджує, що цифрова трансформація не може здійснюватися за єдиним шаблоном для всіх підприємств.

Результати роботи можуть бути корисними для керівників промислових підприємств, фахівців з цифрової трансформації, регіональних інституцій підтримки бізнесу, торгово-промислових палат, консультантів з управління, а також для освітнього процесу у сфері підприємництва, менеджменту, цифрової економіки та інноваційного розвитку. Практичне впровадження окремих положень підтверджується відповідними довідками, що підсилює прикладну вагу дисертації.

Отримані автором наукові, теоретико-методичні і прикладні результати мають достатній рівень обґрунтованості, що підтверджується узагальненням значної кількості фундаментальних праць вітчизняних та закордонних вчених-економістів, використанням відповідної статистичної інформації, апробацією отриманих результатів у діяльності регіональних структур і низки підприємницьких структур (Хмельницькою торгово-промисловою палатою (довідка № 22-01/1288.1 від 14.10.2025 р.), ТОВ «Трієра Сторедж» (довідка № 194 від 10.09.2025 р.), компанією UppLabs LLC (довідка від 28.10.2025 р.), ТМ Berdichevski (довідка № 86 від 27.02.2026 р.), та у навчальному процесі Хмельницького національного університету (довідка про впровадження № 2/12 від 4.01.2026 р.)).

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

Дисертаційна робота Долобанька А.О. є самостійною та завершеною науковою працею, яка повною мірою відображає наукові положення, підготовлені для публічного захисту, результати теоретичних досліджень, а також можливості та рекомендації щодо їх практичного застосування.

Структура дисертації є послідовною і методологічно виправданою. У першому розділі автор формує теоретико-методичну основу дослідження, уточнює зміст ключових категорій, розкриває сутність хмарних технологій як інструменту управління підприємницькими структурами та визначає системні властивості управління, які зумовлюють потребу у хмарних рішеннях. У другому розділі здійснюється аналітичне дослідження цифровізації підприємств і формується система показників результативності використання

хмарних технологій. У третьому розділі обґрунтовується структура механізму, його інформаційне забезпечення, алгоритм реалізації та підхід до оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю на засадах цифровізації.

Мета роботи та поставлені завдання загалом узгоджені між собою. Автор прагне науково обґрунтувати теоретико-методичні положення і розробити практичні рекомендації щодо формування механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю промислових підприємств. Для досягнення цієї мети вирішуються завдання, пов'язані з теоретичним аналізом, систематизацією підходів, виявленням обмежень цифрової трансформації, дослідженням регіональних проблем, формуванням показників, обґрунтуванням складових механізму і розробленням методичного підходу до оцінювання ефективності.

Методологічна база дослідження загалом відповідає його предмету. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, даних, ресурсів, компетентностей і управлінських рішень. Методи аналізу і синтезу використано для уточнення категорійного апарату та узагальнення теоретичних положень. Порівняльний аналіз застосовано для оцінювання рівня цифровізації підприємств. Економіко-статистичні методи забезпечують аналітичне обґрунтування висновків. Метод експертного оцінювання використано для виявлення бар'єрів впровадження хмарних рішень, а графічний метод - для представлення механізму та алгоритмів.

Важливою методичною перевагою є поєднання якісного та кількісного підходів. З одного боку, автор аналізує категорії, принципи, функції, властивості та складові механізму; з іншого - пропонує систему показників і інтегральний показник результативності використання хмарних технологій. Це дозволяє перейти від декларативної підтримки цифровізації до вимірювання її управлінського ефекту. Саме вимірюваність результатів є критичною умовою для практичного впровадження запропонованого підходу.

Структура поданої дисертаційної роботи Долобанька А.О. є послідовною, цілісною, повною та логічно завершеною, з дотриманням вимог наукового стилю та наукової термінології. Дисертаційна робота має логічну структурну побудову, її зміст повною мірою розкриває тему наукового дослідження. Оформлення роботи 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.

Загальний обсяг дисертаційної роботи викладений на 290 сторінках. 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.

6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях

За темою дисертації Долобанька А.О. опубліковано 12 наукових праць, у тому числі 7 статей у наукових фахових виданнях України та 5 публікацій апробаційного характеру. У публікаціях відображено основні результати, пов'язані з хмарними рішеннями у бізнес-процесах, складовими механізми реалізації хмарних технологій, організаційно-економічною моделлю впровадження хмарних технологій, цифровізацією управління персоналом, стратегічною стійкістю підприємницьких структур та інноваційними технологіями управління. Це свідчить про достатній рівень оприлюднення результатів дослідження.

Апробація здійснювалася на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, форумах і наукових заходах. Така апробація дозволила представити результати дослідження фаховій аудиторії і підтвердити їхню відповідність проблематиці підприємництва, управління та цифровізації. Публікаційна активність здобувача відповідає профілю дисертації та загалом підтверджує авторський внесок.

Аналіз змісту анотації засвідчує її відповідність основним положенням, які викладені у тексті дисертації. Анотацію подано українською та англійською мовами. Вона є узагальненим коротким викладом основного змісту дисертаційної роботи. Таким чином, автором дотримані усі вимоги МОН України щодо кількості публікацій. Зміст опублікованих результатів відповідає тим, що містяться в дисертації й анотації, а основні положення дослідження пройшли всі передбачені види апробації: опубліковані, впроваджені та обговорені на конференціях різних рівнів.

7. Дискусійні питання і зауваження.

Віддаючи належне здобуткам дисертаційної роботи Долобанька А.О., разом з тим, не можна не звернути увагу на деякі положення і твердження, що мають дискусійний характер, або є недостатньо обґрунтованими і потребують уточнень.

1. Емпірична база роботи переважно пов'язана з підприємствами Хмельницької області. Такий регіональний фокус є цінним, однак обмежує

можливість прямого поширення висновків на всі промислові підприємства України (с. 128–147, 171–178). На нашу думку, доцільно було б чіткіше визначити межі екстраполяції результатів і вказати, які положення мають універсальний характер, а які залежать від регіональної або галузевої специфіки.

2. У методиці оцінювання ефективності управління на засадах цифровізації передбачено порівняння базових, цільових і фактичних значень показників. Водночас не завжди достатньо детально описано, яким чином підприємство має встановлювати цільові значення, який часовий горизонт вимірювання слід використовувати і як враховувати зовнішні фактори, що можуть впливати на результат незалежно від хмарних технологій (с. 219–236).

3. У роботі обґрунтовано позитивний вплив хмарних технологій на управління, але причинно-наслідковий зв'язок між упровадженням хмарних рішень і фінансовими або продуктивними результатами підприємств міг би бути підсилений статистичним тестуванням (с. 147–178, 219–236). Зокрема, доцільним було б використання кореляційного, регресійного або порівняльного аналізу підприємств до і після цифрового впровадження.

4. Запропонований механізм має розгорнуту блокову структуру, проте для практичного використання корисним було б додати матрицю відповідальності, у якій визначено ролі керівництва, ІТ-фахівців, фінансового підрозділу, служби безпеки, керівників процесів і користувачів (с. 203–218). Це допомогло б підприємствам перейти від концептуальної моделі до операційного плану впровадження.

5. Безпеково-стійкісний блок механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю є важливим елементом дослідження, однак у роботі варто було б глибше розкрити сценарії кіберінцидентів, втрати доступу, компрометації облікових записів, помилок користувачів і відмови постачальника хмарних послуг (с. 158, 183–202, 217–218). На нашу думку, окремої уваги потребує кількісне оцінювання часу відновлення, допустимої втрати даних і вартості простою.

Однак, зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки представленої дисертації Долобанька А.О., а можуть бути предметом дискусії. У роботі на високому науковому рівні розкрито складні проблеми обґрунтування теоретичних, науково-методичних та практичних засад і рекомендацій щодо формування механізму реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах, обумовлені темою дослідження, і висуваються цікаві наукові гіпотези та слушні пропозиції.

8. Загальний висновок. Розглянувши дисертацію Долобанька А.О. на тему «Механізм реалізації хмарних технологій в управлінні підприємницькою діяльністю» та наукові публікації, в яких висвітлені основні наукові результати дисертаційної роботи, враховуючи особистий внесок здобувача у виконання науково-дослідних тем, вважаємо, що робота виконана самостійно, є завершеним науковим дослідженням, має наукову новизну та практичну цінність. Основні положення дисертаційної роботи, опубліковані у наукових фахових виданнях України, оприлюднювалися на науково-практичних конференціях. За своїм змістом дисертація відповідає обраній темі, розкриває її та підтверджує, автором вирішені поставлені у роботі завдання.

Дисертаційна робота виконана з дотриманням норм академічної доброчесності та відповідає паспорту спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та 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, 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,
завідувач кафедри фінансів, банківської
справи, страхування та фондового ринку
Запорізького національного університету
Міністерства освіти і науки України



Алла ЧЕРЕП

Підпис д.е.н., проф. Череп А.В. засвідчую.

Проректор з наукової роботи

Запорізького національного університету



Дмитро ЯРИМБАШ