

Спеціалізованій вченій раді ДФ 26.055.065  
Державного торговельно-економічного  
університету,  
02156, м. Київ, вул. Кіото, 19

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента Скопенко Наталії Степанівни,  
доктора економічних наук, професорки,  
професорки кафедри економіки праці та менеджменту  
Навчально-наукового інституту економіки і управління  
Національного університету харчових технологій  
на дисертаційну роботу  
Макарчука Івана Віталійовича  
на тему «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІТ-ПРОЄКТІВ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ», подану на здобуття наукового ступеня доктора  
філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

### **Актуальність теми дисертаційної роботи**

В сучасному світі активно розвиваються інформаційні системи та технології, зростає кількість компаній, котрі впроваджують сучасні інструменти автоматизації в оперативну діяльність задля покращення функціонування та ефективного зростання. Діджиталізація призводить до трансформації способів ведення бізнесу у різних сферах, що позитивно відображається на діяльності сучасних компаній, зменшуючи споживання ресурсів, пришвидшуючи проходження процесів, підвищуючи безпеку виробництв тощо.

Специфіка галузі інформаційних технологій (ІТ) передбачає широке використання проектного підходу. Реалізація будь-якого проекту розробки та впровадження нових продуктів чи систем з використанням інформаційних технологій знаходиться у зоні підвищеного ризику, оскільки залежить від

багатьох факторів, котрі швидко змінюються та впливають на кінцевий результат проекту: вимоги користувачів; поява новітніх технологій; ринкова конкуренція; удосконалення стандартів; підвищення вимог до інформаційної безпеки тощо. Саме тому управління ризиками займає визначальне місце в процесі управління ІТ-проектом.

У науковому полі питання управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві є перспективним напрямом досліджень. Дисертаційна робота присвячена комплексному, науково-практичному вирішенню проблеми формування системи управління проектними ризиками підприємств, діяльність яких здійснюється у галузі інформаційних технологій.

Важливість роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та наданні практичних рекомендацій з впровадження і розвитку системи управління ризиками ІТ-проектів.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Дисертація Макарчука І.В. виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету: «Податкове навантаження на суб'єктів малого підприємництва» (державний реєстраційний номер 0119U100952), «Управління брендом роботодавця та розвитком бізнесу в умовах ризиків та індустріалізації 4.0» (державний реєстраційний номер 0122U200977).

В межах зазначених тем здобувачем розглянуто теоретико-методичні інструменти встановлення ризик-апетиту, методичні та практичні аспекти побудови процесної карти ризиків, здійснено класифікацію ризиків ІТ-проектів, визначено теоретико-методичні засади організації процесу ризик-менеджменту при реалізації ІТ-проекту, обґрунтовано заходи щодо оброблення ризиків ІТ-проектів.

## Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків дисертаційного дослідження

Наукові положення, висновки та рекомендації, які представлені у дисертації Макарчука І.В., є достатньо обґрунтованими, що підтверджується опрацюванням наукових джерел, дотичних прямо чи опосередковано до проблематики дослідження, використанням великого обсягу статистичної інформації, належною апробацією результатів дослідження. Основні положення, які містять наукову новизну, базуються на чинних нормативно-правові актах, даних підприємств ІТ-галузі; результатах опитування персоналу підприємств, що працюють у сфері інформаційних технологій; інформаційних повідомлення і документи на веб-сайтах.

Обґрунтованість результатів роботи підтверджується використанням сучасних методів дослідження – економіко-математичного, економіко-статистичного, кореляційно-регресійного, системно-структурного аналізу, систематизації, класифікації та типології, синтезу, індукції та дедукції, спостереження та теоретичного узагальнення, експертних оцінок, логічного підходу, графоаналітичного та матричного моделювання, застосуванням комп'ютерних програмних продуктів.

В роботі опрацьовано значну кількість літературних джерел вітчизняних і зарубіжних вчених, здійснено їх аналіз та запропоновано власні підходи до трактування економічних категорій, що стосуються ризик-менеджменту ІТ-проектів.

Дисертаційна робота характеризується науковою глибиною та логічністю. Структура дисертаційної роботи визначається її метою і спрямована на вирішення поставлених у роботі завдань відповідно до логіки їх взаємозв'язку. Кількість завдань є цілком достатньою для досягнення мети. Розв'язання кожного поставленого завдання має науковий результат різного ступеня новизни.



Макарчук І.В. володіє ґрунтовними знаннями щодо предмета дослідження, а також методологією наукових досліджень.

Достовірність дисертації підтверджується документами про впровадження у діяльність підприємств, освітній процес, а також опублікованими працями та апробацією результатів наукового дослідження на конференціях різного рівня.

### **Основні положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, їх новизна**

Детальний аналіз матеріалів дисертаційної роботи та наукових публікацій автора підтверджує досягнення поставленої мети дослідження та вирішення поставлених задач завдань, що в свою чергу дозволило розробити та обґрунтувати науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві.

Результати проведених автором наукових досліджень характеризуються новизною, що в комплексі спрямована на поглиблення теоретико-методичних основ проектного ризик-менеджменту у сфері інформаційних технологій та розробку науково-практичних рекомендацій щодо формування, впровадження та розвитку інтегрованої системи управління ризиками ІТ-проекту з урахуванням ризик-апетиту, котра включає визначення цілей проекту, схильності до ризику, комунікацію рівня схильності до ризику в команді і узгодження його із зацікавленими сторонами, впровадження ризик-апетиту в загальні процеси управління проектом, моніторинг ризик-апетиту в процесі виконання проекту (п. 3.2) та розроблення програми управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві (п.3.3.), що має важливе наукове та практичне значення.

Автором доведена необхідність та доцільність застосування ризик орієнтоване управління ІТ-проектом, що дозволить уникнути кризових ситуацій та діяти превентивно за рахунок раннього виявлення ризиків і

ефективного управління ними та забезпечує досягнення цілей проекту (стор.109). Перелік, опис та параметри визначення атрибутів формування ризик орієнтованого управління ІТ-проекту (стор. 116-117) може бути використаний для аналізу його ефективності і зрілості управління загалом. Ідентифікація і систематизація атрибутів-характеристик ризик-орієнтованого управління дозволили запропонувати авторський підхід до формалізації ризик-орієнтованого управління підприємства за двома важливими вимірами: «методики та контроль» і «рівень залучення персоналу» (стор. 124), що дало змогу визначити чотири типи ризик-орієнтованого управління проектом: спонтанність, гуманізм, методичність, конкуренція (стор.125-126) Вивчивши всі чотири типи ризик-орієнтованого управління, можна визначити і зрозуміти модель поведінки і мотиваційні чинники співробітників проекту, що буде сприяти найбільш ефективному управлінню ризиками і встановленню балансу між контролем і ризик-орієнтованим управлінням, а також між жорсткими і м'якими управлінським впливами.

Запропоновано та апробовано авторський підхід до обґрунтування найкращого рішення з урахуванням ризик-апетиту, котрий є прийнятним з позиції всіх зацікавлених в ІТ-проекті сторін, на основі комбінованого критерію, який розглядається як комбінація критеріїв Байеса та мінімального значення критерію дисперсії (стор. 137-143).

Набули подальшого розвитку дефініції «ризик», «проектний ризик», «ризик ІТ-проекту», «ризик-орієнтоване управління проекту» в частині визначення їх змісту, параметрів ідентифікації, підходів до вимірювання, індикаторів оцінки. Обґрунтовано відмінності між управлінням ризиками і управлінням якістю проекту (стор. 71-74). Узагальнення думок науковців і міжнародних стандартів з ризик-менеджменту дозволило провести компаративний аналіз понять «ємність ризику», «апетит до ризику», «толерантність до ризику» (стор.131).

Удосконалено та розширено дворівневу класифікацію основних груп ризиків ІТ-проектів (стор. 38-40), котра найбільш повно охоплює весь спектр ризиків, з яким може зіткнутись команда ІТ-проекту (вісім основних груп ризиків ІТ-проектів), та відображає всі аспекти діяльності під час виконання проекту, враховуючи інтереси зацікавлених сторін, регуляторні обмеження і кон'юнктуру ринку. Запропонована класифікація використана при побудові процесної карти управління ризиками ІТ-проекту «Розробка системи штучного інтелекту, яка збирає та аналізує великі обсяги метеорологічних даних для точного прогнозування погодних умов» (стор.154-160), що дозволило ідентифікувати та оцінити 33 унікальних ризиків. Застосування матриці ризиків (стор.161) та діаграми Парето для аналізу пріоритетного числа ризиків ІТ-проекту (стор.162-163) дало змогу визначити найбільш небезпечні ризики та сформулювати стратегії роботи з різними групами ризиків (стор. 166-167).

Заслуговує на увагу визначення на основі кореляційного аналізу тісного взаємозв'язку між основними показниками діяльності в сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ним діяльності і загалом всіх суб'єктів господарювання України. Побудова функція залежності обсягу реалізованої продукції загалом і в сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ним діяльності (стор. 93) дозволяє спрогнозувати вплив розвитку сектору ІКТ на зростання економіки країни в цілому.

Все вищевикладене дає підстави зробити висновок, що поставлені автором мета та завдання дисертації виконані. Висновки, сформульовані у дисертаційній роботі, відповідають її змісту, підтверджують глибину та наукову оригінальність проведеного дослідження.

### **Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційної роботи**

Результати наукового дослідження щодо управління ризиками ІТ-проектів доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій та можуть



бути використані в практичній діяльності підприємств під час формування програми управління ризиками, про що свідчать довідки впровадження рекомендацій автора в роботу асоціації «РІТЕЙЛЕРІВ УКРАЇНИ» (довідка № 266 від 29.11.2023), Іноземного підприємства «Амадеус Україна» (довідка №330 від 30.11.2023), ТОВ «ІН-СТАР» (довідка №2911-01 від 29.11.2023), ТОВ «ІНТЕЛЛІАС КОНСАЛТИНГ» (довідка № 28/11 від 28.11.2023).

Окремі положення дисертаційного дослідження використано в освітньому процесі у Державному торговельно-економічному університеті під час підготовки матеріалів з дисциплін: «Ризик-менеджмент» для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр», що навчаються за ОП «Управління бізнесом»; «Управління проектами» й «Інноваційний розвиток підприємства» для здобувачів освітнього ступеня «магістр», що навчаються за ОП «Управління бізнесом», «Торговельний менеджмент» та «Менеджмент персоналу» (довідка №2233/22 від 11.12.2023).

### **Повнота викладу основних результатів дисертаційного дослідження в опублікованих роботах автора**

Основні результати дисертаційного дослідження Макарчука І.В. опубліковано у 14 наукових працях, у тому числі: 1 стаття у співавторстві – у періодичному виданні наукометричної бази Scopus, 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 розділ у співавторстві у колективній монографії англійською мовою та 6 тез доповідей на міжнародних, всеукраїнських наукових конференціях.

### **Дискусійні положення та зауваження по змісту дисертації**

Поряд з викладеними позитивними характеристиками дисертаційної роботи, вона не позбавлена певних недоліків та дискусійних положень. Зокрема, вважаємо за необхідне надати такі зауваження:

1. Визначені можливості та загрози ІТ-галузі та чинники розвитку сфери ІКТ в Україні є об'єктивними, проте автор не розглядає заходи з використання можливостей та усунення загроз. Доцільно було б охарактеризувати необхідні заходи з посилення сильних та нівелювання дії слабких факторів в ІТ-галузі, визначити спосіб і послідовність реалізації можливих сценаріїв.

2. В роботі наведено цитати з книги Тома Де Марко та Тімоті Ліста «Вальсуючи з ведмедами», проте згадана праця відсутня у списку використаних джерел. Автор ґрунтовно розглядає стандарти у сфері управління проєктними ризиками та ризик-менеджменту - проте не усі згадані стандарти наведено у списку використаних джерел.

3. В роботі застосовується експертне опитування для оцінки параметрів тяжкості наслідків та частоти виникнення ризику при реалізації проєкту з розробки і впровадження системи штучного інтелекту для прогнозування погодних умов. Проте, в додатках відсутня анкета, котра використовувалася для опитування; не вказано, хто був експертами, їх кількість; яким чином оцінювалося узгодженість думок експертів.

4. В параграфі 2.2 автором розглядається зміст ризик-орієнтованого управління. При цьому автор зазначає, що ризик-орієнтоване управління «спільно конструюють, узаконюють, підтримують або змінюють люди, які працюють в компанії, вони формують і успадковують моделі управлінської поведінки, які вже склались в компанії» (стор. 113). Але різні зацікавлені сторони мають різне бачення щодо змісту і реалізації процесу ризик-менеджменту. Тому було б доцільно автору більш уваги приділити питанню визначення ризик-орієнтованого управління з погляду різних зацікавлених сторін в ІТ-проєкті.

5. В параграфі 3.1 автором побудовано карту-матрицю попередньо ідентифікованих ризиків ІТ-проєкту. Для відображених на карті ризиків автор визначає заходи, якими можна вплинути на ризики. Можливо доцільно



було б створити методичний інструментарій обґрунтування напрямів оброблення ризиків, відповідно до їх рівня і категорії.

6. В тексті роботи трапляються незначні друкарські та граматичні помилки. Оформлення окремих джерел у списку літератури не відповідає ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Втім, необхідно зазначити, що вказані недоліки та зауваження в цілому не впливають на загальну позитивну оцінку роботи, а наявність дискусійних положень свідчить про її складність і актуальність.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Структура дисертаційної роботи логічна та послідовна і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 254 сторінки, з них 206 сторінок – основний текст. Робота містить 35 таблиць, 38 рисунків, 9 додатків, список використаних джерел із 162 найменувань (без врахування праць здобувача).

Робота виконана у науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності. Назва та зміст дисертації відповідає суті проведених досліджень. У дисертаційній роботі використано загально визнану наукову термінологію. Рисунки, схеми, таблиці, додатки доповнюють текст дисертації, а публікації розкривають основні результати проведених досліджень. За обсягом, змістом, структурою, повнотою викладення результатів, оформленням, вона відповідає встановленим 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.

## Загальний висновок

Дисертація Макарчука І.В. «Управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві» є завершеним науковим дослідженням і містить нове вирішення актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві. Мета роботи, поставлені та розв'язані в ній завдання, основні наукові результати свідчать про те, що дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент».

Опубліковані праці здобувача відображають зміст дисертації та результати наукового дослідження. Основні положення дисертаційної роботи обговорені та схвалені на всеукраїнських та міжнародних конференціях.

З актуальністю, науковою новизною та практичною значимістю, мірою обґрунтування результатів досліджень, а також за обсягом, змістом, рівнем виконання наукового завдання, достовірністю наукових результатів, повнотою викладення результатів дослідження у наукових фахових виданнях дисертаційна робота «Управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві» 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 № 44 від 12 січня 2022 р., а її автор, Макарчук Іван Віталійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії спеціальності 073 «Менеджмент».

**Офіційний опонент,  
професорка кафедри економіки праці  
та менеджменту Навчально-наукового  
інституту Національного університету  
харчових технологій,  
доктор економічних наук, професорка**



**Наталія СКОПЕНКО**