

РЕЦЕНЗІЯ

на дисертаційну роботу

Хитрова Володимира Борисовича

на тему «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін», подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка
рецензента, доцента кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», кандидата економічних наук, доцента Лебедченко Віри Віталіївни

Актуальність теми дисертаційної роботи «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» обумовлена глибокими структурними зрушеннями у сучасному економічному середовищі, що супроводжуються прискореним розвитком цифрових технологій, посиленням конкуренції та зростанням вимог до адаптивності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах цифрова трансформація перестає бути лише інструментом технологічного оновлення та перетворюється на стратегічний чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, економічної стійкості та інноваційного розвитку підприємств.

Особливої значущості дослідження набуває в умовах нестабільності зовнішнього середовища, трансформації бізнес-моделей, зміни логіки управлінських процесів та необхідності інтеграції цифрових рішень у всі функціональні сфери діяльності підприємств. Традиційні підходи до стратегічного управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах високої динаміки технологічних змін, що актуалізує потребу у формуванні нових стратегій цифрової трансформації, здатних забезпечити гнучкість, інноваційність та швидке реагування на виклики цифрової економіки.

Оцінка обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та створенні цілісного науково-методичного підходу до формування стратегій цифрової трансформації підприємств. Запропонований підхід, на відміну від існуючих, базується на поєднанні концепції динамічних спроможностей, принципів екосистемної взаємодії, організаційної амбідекстрії та управління на основі даних, що забезпечує формування адаптивної, багаторівневої та системно скоординованої моделі стратегічного розвитку підприємств в умовах інноваційних змін.

У процесі дослідження розроблено сукупність наукових положень, які відображають авторський підхід до вирішення поставленої наукової проблематики, характеризують особистий внесок здобувача у розвиток теорії та практики стратегічного управління цифровими змінами й формують підґрунтя для обґрунтування наукової новизни дисертаційної роботи. Найвагоміші результати, які відзначаються науковою новизною, включають наступні:

удосконалено:

– підхід до формування процесу цифрової трансформації підприємств шляхом узагальнення його стадій та інтеграції положень моделі інновацій Клайна–

Розенберга, яка передбачає наявність зворотних зв'язків і петель вдосконалення між стадіями процесу, а також включення зовнішніх зв'язків, що забезпечують взаємодію підприємства із джерелами цифрових інновацій, що дає змогу, на відміну від існуючих лінійних концепцій, розглядати цифрову трансформацію як нелінійний, адаптивний і циклічний процес безперервного вдосконалення;

- методичний підхід до оцінювання цифрового макросередовища функціонування підприємств на основі синтезованої моделі «7C–SD», доповненої компонентами когнітивізації, цифрової монетизації, екосистемної складності та кібербезпеки, а також циклічним взаємозв'язком між пропозицією і попитом, що, на відміну від існуючих статичних інструментів, забезпечує можливість переходу до динамічної діагностики цифрових розривів і формує аналітичну основу для обґрунтованого вибору між «інноваційною» та «наздоганяючою» стратегіями цифрової трансформації;

- методичний підхід до діагностики цифрового конкурентного середовища підприємства за рахунок інтеграції інструментів конкурентної розвідки, картування стратегічних груп, бенчмаркінгу на засадах багатокритеріального оцінювання та концепції динамічних спроможностей у межах єдиного замкнутого аналітичного циклу (спостереження, позиціонування, порівняння, трансформації), що, на відміну від існуючих, дає змогу враховувати багатовимірність цифрових змін, ідентифікувати стратегічні розриви та обґрунтовувати напрями цифрової трансформації підприємства залежно від його внутрішнього потенціалу та стану конкурентного середовища;

набули подальшого розвитку:

- систематизація стратегій цифрової трансформації підприємств, яка ґрунтується на узагальненні п'яти ключових концепцій (динамічних спроможностей; амбідекстрії; стратегій, керованих даними; платформного та екосистемного підходів) та їхньому синтезі, що, на відміну від існуючих, дало можливість сформувати матрицю стратегій і класифікувати їх за параметрами масштабу інноваційних змін та характером конкурентного тиску, що забезпечує методичне підґрунтя для науково обґрунтованого вибору траєкторії цифрового розвитку підприємств;

- парадигма стратегій цифрової трансформації підприємств, яка концептуально поєднує світоглядні засади, керівні принципи, систему цінностей та інструментальні методи, що, на відміну від існуючих технократичних підходів, дає змогу забезпечити системну узгодженість між технологічними інноваціями й організаційною культурою та сформувати адаптивний механізм довгострокового зростання бізнесу в умовах інноваційних змін;

- методичні положення щодо діагностики внутрішнього середовища підприємства, які передбачають системну структурування чинників за п'ятьма інтегрованими групами (цифрова інфраструктура, організаційно-культурні передумови, ресурсно-фінансове забезпечення, аналітико-орієнтоване управління та стратегічно-екосистемна інтеграція) та реалізацію алгоритму багаторівневого оцінювання і зіставлення їх пріоритетності, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує аналітично узгоджену обробку інформації й дає змогу одночасно враховувати інтенсивність впливу і стратегічну значущість розвитку на основі

матриці пріоритетів, сприяючи переходу від фрагментарної цифровізації до комплексного відображення внутрішньої цифрової спроможності підприємства і формування обґрунтованої стратегії цифрової трансформації;

– механізм формування та обґрунтування вибору пріоритетної стратегії цифрової трансформації підприємств, структурований у взаємопов'язані функціональні блоки, що діють у межах замкненого контуру зі зворотними зв'язками, які забезпечують безперервну інформаційну взаємодію між ними і, на відміну від існуючих, дають змогу здійснювати динамічне коригування стратегії цифрової трансформації в режимі реального часу, забезпечувати інформаційну синхронізацію з системою економічної безпеки та корпоративною стратегією, а також сприяти переходу від фрагментарного впровадження цифрових технологій до системного формування стійких конкурентних переваг.

Одержані результати становлять вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад і практичного інструментарію формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін, підтверджуючи належний рівень наукової новизни, практичної цінності та прикладної значущості дисертаційної роботи.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до наукового напрямку кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут». Роботу здійснено в межах науково-дослідної теми «Теоретичні та прикладні проблеми економіки та публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та у повоєнний період» (номер державної реєстрації 0124U000577). У рамках зазначеної тематики автором розроблено та обґрунтовано комплекс методичних підходів до формування і вибору стратегій цифрової трансформації підприємств з урахуванням специфіки інноваційних змін та сучасних викликів розвитку економічного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у доведенні теоретичних розробок та методичних підходів до рівня конкретних прикладних інструментів, що можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність конкретних підприємств. Сформовані в дисертаційній роботі: стратегічний інструментарій, методи формування та обґрунтування стратегій цифрової трансформації, розроблений механізм, доведено до практичних алгоритмів та управлінських процедур.

Одержані результати впроваджено в організаційно-економічну та фінансову діяльність таких підприємств, як ПП «Технік-Центр» (довідка про практичне впровадження результатів дисертаційної роботи від 02 березня 2026 року №02/03), ТОВ «Адамант-Авто» (акт про впровадження результатів дисертаційної роботи від 03 березня 2026 року №03/03) і ТОВ «Арт-Лекс Лтд» (акт про впровадження результатів дисертаційної роботи від 02 березня 2026 року №1). Також результати дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» (акт про впровадження від 02 березня 2026 року б/н).

Отже, у дисертаційній роботі повною мірою вирішено поставлене наукове завдання щодо розроблення теоретико-методичних засад і практичного інструментарію формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін, що свідчить про високий рівень оволодіння, здобувачем,

методологією наукових досліджень та сучасними підходами до стратегічного управління цифровими трансформаціями.

Оцінка змісту і структури дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертація відзначається логічністю структури, що забезпечує цілісне й послідовне висвітлення досліджуваної проблематики. За своїм змістом дисертаційна робота здобувача повністю відповідає Стандарту вищої освіти зі спеціальності 051 Економіка та напрямкам досліджень, відповідно до освітньої програми «Економіка». Робота містить анотації українською та англійською мовами, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 301 сторінку, з яких 243 сторінки займає основний текст. У роботі міститься 25 таблиць, 22 рисунки та 7 додатків.

Зміст дисертаційної роботи свідчить про ґрунтовне опанування здобувачем проблематики формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін, а також про здатність коректно формулювати наукові завдання та ефективно їх вирішувати. Отримані результати характеризуються логічною послідовністю викладення, належним рівнем аргументації та узгодженістю з визначеною тематикою дослідження. Висновки дисертації є структуровано поданими, внутрішньо узгодженими та достатньою мірою обґрунтованими, що відображає основні наукові результати роботи.

Аналіз дисертації Хитрова Володимира Борисовича свідчить про високий ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. Мета дослідження, що полягала у розробленні та науковому обґрунтуванні теоретичних і методичних засад, а також аналітичного інструментарію формування та впровадження стратегій цифрової трансформації підприємств, в умовах інноваційних змін, досягнута в повному обсязі. Усі завдання, необхідні для досягнення поставленої мети, вирішено, а об'єкт і предмет дослідження відповідають заявленій меті.

У вступі (с. 17–24) обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також описано методологічну базу дослідження. Подано наукову новизну отриманих результатів та окреслено практичну значущість роботи. Здобувачем розкрито зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами, зазначено апробацію результатів на конференціях.

Перший розділ «Теоретико-методологічні основи цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» присвячений дослідженню теоретичних та методологічних засад цифрової трансформації діяльності підприємств, а також формування її стратегій в умовах інноваційних змін (с. 26–109). Здобувачем проведено теоретичне узагальнення наукових підходів до трактування поняття «цифрова трансформація підприємства», що дало можливість визначити її як стратегічний і багатовимірний процес глибинної перебудови бізнесу. Обґрунтовано, що цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій, інновацій, бізнес-моделей і нових управлінських підходів в усі аспекти діяльності підприємств, з метою підвищення продуктивності, гнучкості систем та зміцнення конкурентних переваг. Автором доведено, що в умовах інноваційних змін цифрова трансформація є комплексною стратегією розвитку, яка має

нелінійний, адаптивний і безперервний характер.

Здобувачем удосконалено підхід до формування процесу цифрової трансформації, шляхом інтеграції положень моделі інновацій Клайна–Розенберга, що дало змогу розглядати її як циклічний процес із наявністю зворотних зв'язків та петель вдосконалення. Синтезовано стратегії цифрової трансформації, що ґрунтуються на п'яти ключових концепціях: динамічних спроможностях, амбідекстрії, керованості даними, платформного підходу та екосистемної взаємодії. Сформовано матрицю стратегій та здійснено їх класифікацію за параметрами масштабу інноваційних змін і характеру конкурентного тиску. Обґрунтовано парадигму стратегій цифрової трансформації, яка забезпечує узгодженість між технологічними інноваціями та організаційною культурою, формуючи адаптивний механізм довгострокового розвитку бізнесу.

Другий розділ дисертації «Аналітичні засади формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» (с. 110–203) присвячений формуванню інструментарію розробки стратегії цифрової трансформації в умовах інноваційних змін. Здобувачем досліджено глобальні тенденції цифрової трансформації бізнесу та визначено, що в сучасних умовах вона перетворилася на базовий стратегічний імператив, який визначає спроможність бізнесу до виживання. Встановлено, що світова економіка увійшла у фазу глибокої інтелектуалізації, де провідним драйвером стає штучний інтелект. Проаналізовано існуючі методичні підходи до дослідження макросередовища та сформовано концептуальний базис інформаційної моделі «7C–SD». Розроблено алгоритм застосування моделі «7C–SD», що включає дескриптивну діагностику та аналіз розривів, що дає змогу розмежовувати «наздоганяючу» та «інноваційну» стратегії. Удосконалено методичні засади діагностики цифрового конкурентного середовища через інтеграцію інструментів конкурентної розвідки, картування стратегічних груп та бенчмаркінгу на основі методу TOPSIS. Доведено, що поєднання конкурентної розвідки з оцінкою динамічних спроможностей забезпечує перехід до проактивного цифрового лідерства. Удосконалено методичний підхід до оцінювання внутрішніх чинників через інформаційну модель DORIS та адаптацію методу аналізу ієрархій Сааті для визначення стратегічної пріоритетності управлінських рішень.

Третій розділ дисертаційної роботи «Науково-методичні засади імплементації стратегій цифрової трансформації підприємств» (с. 204–279) присвячено розробленню теоретико-методичних положень і прикладних інструментів обґрунтування вибору пріоритетних стратегій цифрової трансформації підприємств, а також визначенню підходів до їх ефективної імплементації в умовах інноваційних змін. Автором проведено комплексне проєктування механізму формування та обґрунтування вибору пріоритетної стратегії цифрової трансформації. Розроблена структурно-логічна схема поєднує аналітико-діагностичний блок, блоки пріоритизації альтернатив, реалізації та випереджального контролю. Обґрунтовано доцільність застосування ітераційного підходу, що базується на теорії управлінської амбідекстрії, та розвинуто методичні засади синхронізації цифрових перетворень із системою економічної безпеки. Визначено, що імплементація стратегії потребує системної декомпозиції цілей на

портфель цифрових проєктів та трансформації управлінської культури у бік прийняття рішень на основі верифікованих даних.

Запропоновані підходи апробовано автором на прикладі ТОВ «Адамант-Авто». Аналіз дозволив ідентифікувати позицію підприємства як «цифрового послідовника» та запропонувати стратегію переходу до статусу «інноватора». За допомогою моделі DORIS пріоритизовано ключові драйвери. Розроблено дорожню карту цифрової трансформації, реалізація якої підтвердила високу стратегічну результативність.

Висновки дисертаційної роботи повністю узгоджуються зі змістом дослідження та логічно відображають ключові наукові положення, представлені в її розділах. Вони характеризуються чіткістю формулювань, послідовністю викладу та ґрунтуються на, отриманих автором, достовірних і належним чином обґрунтованих результатах (с. 280–285).

Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів дисертаційного дослідження забезпечуються використанням репрезентативної інформаційної бази та застосуванням сучасного методичного інструментарію наукового пізнання. У роботі використано комплекс взаємопов'язаних методів, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, структурно-функціональний аналіз, методи логічного узагальнення, систематизації та групування, а також інструменти статистичного аналізу й експертного оцінювання. Їх поєднання дозволило забезпечити багаторівневе дослідження процесів цифрової трансформації підприємств, отримати результати та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо розроблення стратегій цифрових трансформацій в умовах інноваційних змін.

Дисертаційна робота Хитрова Володимира Борисовича характеризується цілісною структурою, логічною послідовністю викладення матеріалу, ґрунтовністю аналітичних досліджень та комплексним використанням сучасних наукових підходів. Сукупність отриманих наукових положень і висновків засвідчує високий рівень проведеного дослідження та його значущість для розвитку теоретико-методичних засад стратегічного управління цифровими трансформаціями підприємств. Робота є завершеним науковим дослідженням, що підтверджує наявність вагомого особистого внеску здобувача у розвиток наукового напрямку 05 Соціальні та поведінкові науки, за спеціальністю 051 Економіка.

Отримані результати дисертаційного дослідження мають як наукову, так і практичну значущість, сприяючи вдосконаленню теоретико-методичних підходів і прикладних інструментів формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін. Достовірність і обґрунтованість результатів підтверджується їх апробацією, використанням сучасного методичного інструментарію та впровадженням у практичну діяльність.

Загалом це дає підстави розглядати дисертацію як завершене, актуальне та цілісне наукове дослідження, що суттєво розширює та поглиблює наукові положення у сфері стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств.

Дисертаційна робота оформлена відповідно до вимог наказу МОН України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Розглянувши звіт подібності за результатами перевірки дисертаційної роботи

на текстові збіги, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Хитрова Володимира Борисовича є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів фальсифікації, компіляції, фабрикації, плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають належні посилання на відповідне джерело.

Мова та стиль викладення результатів. Дисертаційна робота виконана українською мовою та характеризується високим рівнем структурованості викладу, що забезпечує її логічну цілісність та системність. Зміст подано чітко й послідовно, що сприяє належному сприйняттю ключових положень і наукових висновків дослідження. Стиль викладення відповідає вимогам наукового дискурсу, відзначається об'єктивністю, академічною строгістю та коректним використанням загальноприйнятої термінології, що забезпечує точність і однозначність інтерпретації понять. Текст відзначається логічною узгодженістю та внутрішньою впорядкованістю, що загалом свідчить про високий рівень наукової культури автора.

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи. Результати роботи відображені у 9 наукових працях загальним обсягом 1,99 д.а. (з них автору належить 1,95 д.а.), з них 4 – є одноосібними статтями у вітчизняних наукових фахових виданнях, 5 – матеріали наукових конференцій.

Результати дослідження успішно апробовано на п'яти науково-практичних конференціях: II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (м. Харків, 23–24 січня 2025 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 12 вересня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління економічною безпекою підприємництва: виклики та перспективи цифровізації бізнесу» (м. Харків, 11–12 грудня 2025 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація» (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.); Міжнародній науковій конференції «Innovation and sustainable development in the global economy» (м. Лейпциг, Німеччина, 7 лютого 2026 р.).

Таким чином, наукові результати описані в дисертаційній роботі повністю висвітлені у наукових публікаціях здобувача.

Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи.

1. У першому розділі дисертаційної роботи (с. 49–54) здобувачем запропонована інтеграція ланцюгової моделі інновацій Клайна–Розенберга, щоб підкреслити нелінійний характер цифрової трансформації завдяки петлям удосконалення. Проте автор описує ці петлі переважно теоретично, зазначаючи, що головний зворотний зв'язок живить наступну хвилю інновацій. Бракує чіткого, практичного алгоритму щодо того, як підприємство має збирати, обробляти та застосовувати цей зворотний зв'язок на кожному етапі, а також які саме метрики оцінюють цей процес та які підрозділи за нього відповідають.

2. Аналізуючи сучасні підходи (с. 43–44), автор розглядає три глобальні фази цифрової трансформації (за Д. Бонне), які трактують відповідні зміни як поступовий еволюційно-органічний процес розвитку. Водночас доцільним є більш ґрунтовне розкриття механізмів імплементації та адаптації зазначеної концепції до умов

функціонування українських підприємств, які здійснюють діяльність в середовищі підвищених воєнних ризиків, обмежених ресурсів та значної турбулентності зовнішнього середовища.

3. У другому розділі дисертації здобувачем запропоновано застосовувати метод Сааті для оцінки факторів за моделлю DORIS (с. 183–188). Автором запропоновано обмежувати кількість оцінюваних чинників (від 7–10 для кожної підгрупи), щоб уникнути «квадратичного зростання» складності порівнянь. Хоча це математично виправдано, але таке штучне обмеження несе ризик виключення з аналізу стратегічно важливих, але менш очевидних внутрішніх факторів, що може звужити загальну картину цифрового потенціалу підприємства.

4. Аналіз стратегічних розривів (gap-аналіз) між пропозицією (S) та попитом (D) є важливим діагностичним елементом моделі «7C–SD» (с. 141–154). Водночас у практичній реалізації спостерігається порівняння показників із різними одиницями виміру та масштабами, що потребує додаткового методичного обґрунтування. Доцільним є більш детальне розкриття застосованих процедур нормування та стандартизації даних, які забезпечують коректне зіставлення різнорідних індикаторів у межах єдиної візуалізаційної площини, зокрема на пелюстковій діаграмі.

5. У першому розділі дисертаційної роботи автор здійснює ґрунтовне розмежування понять «цифровізація» та «цифрова трансформація». Водночас у низці прикладних фрагментів дослідження (с. 74–77, 163–164), зокрема при побудові стратегічних матриць (с. 163–164), зазначені категорії інколи використовуються без чіткого семантичного розрізнення, що створює певну термінологічну варіативність. У зв'язку з цим, доцільним є додаткове уточнення концептуальних меж та змістовного наповнення відповідних понять для забезпечення більшої методологічної узгодженості дослідження.

Наведені зауваження мають рекомендаційний характер і спрямовані на подальше вдосконалення дисертаційної роботи та підвищення її відповідності сучасним умовам розвитку та цифрової трансформації. Водночас вони не впливають на загальну позитивну оцінку результатів дослідження, які характеризуються високою науковою та практичною значущістю і становлять вагомий внесок у розвиток відповідної наукової проблематики. Здобувач продемонстрував глибоке розуміння предметної області, здатність до комплексного аналізу складних наукових проблем і формування обґрунтованих висновків. Робота засвідчує належний рівень наукової підготовки, самостійність у проведенні дослідження та впевнене володіння сучасними методологічними підходами.

Висновок про дисертаційну роботу. Аналіз дисертації Хитрова Володимира Борисовича на тему «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» дозволяє зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю дисертація є завершеним науковим дослідженням. У ній представлені нові науково обґрунтовані результати, які вирішують конкретну науково-прикладну задачу щодо формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін. Дисертація здобувача виконана на високому науковому рівні, дотримується принципів

академічної доброчесності та містить значущі теоретичні та практичні результати, які мають істотне значення для галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

Дисертаційна робота за актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в п. 6–9 «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 р. № 44.

Здобувач Хитров Володимир Борисович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Рецензент:

доцент кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»,
кандидат економічних наук, доцент

Віра ЛЕБЕДЧЕНКО