

РЕЦЕНЗІЯ

**на дисертаційну роботу Хитрова Володимира Борисовича
на тему «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в
умовах інноваційних змін»,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки
за спеціальністю 051 Економіка**

Актуальність теми дисертації

Актуальність теми дисертаційної роботи «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» зумовлена глибокими структурними перетвореннями сучасного економічного середовища, які відбуваються під впливом цифрової трансформації та інтенсивного розвитку інноваційних технологій. Сьогодні цифрова трансформація стала ключовим напрямом модернізації діяльності підприємств і набуває статусу стратегічного чинника забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості. Науковий інтерес до зазначеної тематики посилюється необхідністю переосмислення теоретико-методичних засад стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Формування ефективних стратегій цифрової трансформації потребує врахування широкого спектра чинників, зокрема рівня цифрової зрілості підприємства, інноваційного потенціалу, ресурсних можливостей, організаційної культури та зовнішніх ризиків. У зв'язку з цим дисертаційна робота має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки спрямована на розроблення сучасних підходів до стратегічного управління процесами цифрової трансформації підприємств.

***Ступінь обґрунтованості й достовірності наукових положень, висновків і
рекомендацій, сформульованих у дисертації***

Представлені у дисертаційній роботі наукові положення, отримані результати та сформульовані висновки, характеризуються належним рівнем наукової аргументованості й логічної послідовності. Достовірність основних результатів дослідження забезпечується використанням масиву статистичних даних, аналітичної та звітної інформації, що дозволило комплексно обґрунтувати авторські висновки. Теоретико-методичну основу дисертаційної роботи становлять наукові праці провідних українських і зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці цифрової трансформації та стратегічного розвитку, а також матеріали сучасних фахових наукових видань.

Наукові дослідження були виконані здобувачем на кафедрі економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», відповідно до тематики наукового дослідження «Теоретичні та прикладні проблеми економіки та публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та повоєнний період» (номер державної реєстрації 0124U000577), де автором обґрунтовано комплекс методичних підходів до визначення і формування стратегії цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін.

Розроблені в ході дослідження методичні підходи і практичні рекомендації були використані в діяльності суб'єктів підприємництва, що підтверджується відповідними актами і довідками у додатку до дисертаційної роботи, а саме: ПП «Технік-Центр» (довідка про практичне впровадження результатів дисертаційної роботи від 02 березня 2026 року №02/03), ТОВ «Адаманти-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).

Отже, поставлені у дисертаційній роботі наукові завдання реалізовано у повному обсязі, а здобувач продемонстрував високий рівень володіння методологічним інструментарієм наукових досліджень, здатність до комплексного аналізу наукових проблем та належний рівень академічної підготовки.

У дисертаційній роботі коректно використано наукові положення, результати досліджень та текстові матеріали інших авторів із належним посиланням на відповідні джерела, що свідчить про дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності. Аналіз змісту дисертації підтверджує її цілісність, завершений характер і відповідність сучасним вимогам до наукових досліджень.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що дисертаційна робота Хитрова Володимира Борисовича за своїм змістом, структурою та науковим рівнем повністю відповідає вимогам Стандарту вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка та напряму освітньої програми «Економіка». Представлене дисертаційне дослідження є завершеною самостійною науковою працею, результати якої підтверджують наявність вагомego особистого внеску здобувача у розвиток наукового напряму 05 Соціальні та поведінкові науки.

Мова та стиль викладення результатів

Матеріали дисертаційної роботи викладено у чіткому науковому стилі з дотриманням принципів логічності, аргументованості та послідовності подання результатів дослідження. Структура роботи є впорядкованою та забезпечує цілісне сприйняття авторської концепції, а виклад основних положень здійснено у взаємозв'язку між теоретичними, методичними та прикладними аспектами досліджуваної проблематики.

Дисертаційна робота характеризується змістовною завершеністю, внутрішньою узгодженістю та системністю викладу матеріалу. Автором забезпечено послідовний перехід між окремими розділами та підрозділами, що сприяє логічному розкриттю поставлених наукових завдань і досягненню визначеної мети дослідження. У роботі використано сучасний науковий категоріально-понятійний апарат і загальноприйняту фахову термінологію.

Структура роботи

Дисертація включає дві анотації, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та сім додатків. Загальний обсяг роботи складає 301 сторінку, з яких 243 сторінки – основний текст, 16 сторінок – додатки. Дисертація містить 25 таблиць та 22 рисунки.

У вступі дисертаційної роботи здобувачем належним чином обґрунтовано актуальність досліджуваної теми. Автор коректно окреслює проблемне поле дослідження, аргументуючи його значущість для підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і в контексті розвитку економічної системи загалом. В дисертації чітко сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також визначено інформаційну базу, що забезпечує належну обґрунтованість отриманих результатів. Методологічний апарат представлено комплексно та системно, із використанням сучасних наукових підходів до аналізу процесів цифрової трансформації та стратегічного розвитку підприємств. Наукова новизна у вступі представлена структуровано, логічно узгоджена з метою та завданнями дослідження і відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Перший розділ дисертаційної роботи (с. 25–109) має теоретико-аналітичний характер і присвячений узагальненню сучасних наукових підходів до трактування цифрової трансформації підприємств. Автор розглядає її як складний, багатовимірний і безперервний процес стратегічних змін, що передбачає інтеграцію цифрових технологій та інновацій у всі ключові бізнес-процеси з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності. У розділі обґрунтовано циклічний характер цифрової трансформації з урахуванням механізмів зворотного зв'язку та постійного вдосконалення, а також систематизовано підходи до формування стратегій цифрового розвитку підприємств. Запропоновано їх узагальнену класифікацію та концептуальні засади побудови адаптивних

стратегічних моделей, орієнтованих на інноваційні зміни та довгостроковий розвиток бізнесу.

Другий розділ дисертаційної роботи (с. 110–203) присвячено дослідженню глобальних тенденцій цифрової трансформації бізнесу та їх впливу на формування стратегічних орієнтирів підприємств. Автор обґрунтовує, що цифрова трансформація є ключовим чинником конкурентоспроможності та виживання бізнесу в умовах інтенсифікації інноваційних змін і зростання ролі штучного інтелекту. У роботі удосконалено методичні підходи до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, зокрема запропоновано інформаційну модель оцінювання цифрового середовища та інструментарій стратегічної діагностики. Розроблені підходи дозволяють більш обґрунтовано визначати стратегічні пріоритети цифрового розвитку та підвищують якість управлінських рішень у сфері цифрової трансформації підприємств.

Третій розділ дисертаційної роботи (с. 204–279) присвячено розробленню механізму формування та обґрунтування вибору стратегій цифрової трансформації підприємств. Запропоновано структурно-логічну модель, що охоплює аналітико-діагностичний блок, блоки пріоритизації альтернатив, реалізації та випереджального контролю. Автором обґрунтовано доцільність ітераційного підходу до впровадження цифрових змін із урахуванням принципів управлінської гнучкості та адаптивності, а також визначено необхідність узгодження цифрових стратегій із внутрішніми управлінськими процесами та системою прийняття рішень, орієнтованою на дані. Результати розділу мають прикладний характер і спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств.

Висновки дисертаційної роботи (с. 280–285) є логічно структурованими та узгодженими з визначеною метою і поставленими завданнями дослідження. У них здійснено узагальнення основних теоретичних і прикладних результатів, окреслено їхню практичну значущість. Викладені положення підтверджують цілісність і

системність проведеного дослідження та відображають інноваційний характер запропонованих підходів.

Дисертаційна робота Хитрова Володимира Борисовича є завершеним науковим дослідженням, що характеризується високим рівнем теоретичного опрацювання та належною практичною спрямованістю. У ній отримано вагомі наукові результати у сфері формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін, які відзначаються науковою новизною, внутрішньою логічністю та підтверджені результатами практичної апробації. Здобувач продемонстрував здатність ефективно застосовувати сучасний аналітичний інструментарій, економіко-математичні та методологічні підходи для розв'язання складних науково-прикладних завдань у межах досліджуваної проблематики. Дисертаційна робота оформлена відповідно до вимог наказу МОН України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Наукова новизна отриманих результатів

У дисертаційній роботі здобувачем отримано комплекс наукових результатів, які вирізняються новизною та спрямовані на удосконалення теоретико-методичних і прикладних засад формування стратегічних підходів до цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін. Отримані положення поглиблюють наукове розуміння механізмів цифрового розвитку та підвищують обґрунтованість управлінських рішень у сфері стратегічного управління підприємствами. Отримані результати відображають авторський підхід до розв'язання досліджуваної проблеми та визначають наукову новизну дисертаційної роботи, зокрема:

– удосконалено підхід до формування процесу цифрової трансформації підприємств шляхом узагальнення його стадій та інтеграції положень ланцюгової 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 з джерелами цифрових інновацій, що дає

змогу, на відміну від існуючих лінійних концепцій, розглядати цифрову трансформацію як нелінійний, адаптивний і циклічний процес безперервного вдосконалення;

– розширено 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;

– удосконалено 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;

– дістала 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 змогу 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;

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

– одержали подальшого розвитку методичні положення щодо діагностики внутрішнього середовища підприємства, які передбачають системну структуризацію 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 і дає змогу одночасно враховувати інтенсивність впливу та 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;

– розширено 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 із системою економічної безпеки та корпоративною стратегією, а також сприяти переходу від фрагментарного впровадження цифрових технологій до системного формування стійких конкурентних переваг.

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи

Наукові результати дисертації висвітлені у 9 наукових публікаціях здобувача, серед яких: 4 одноосібні статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України та 5 – матеріали наукових конференцій. Результати дисертації були апробовані на наступних 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.).

Наукові публікації здобувача відповідають встановленим вимогам академічної доброчесності. У роботах, виконаних у співавторстві, чітко визначено особистий внесок здобувача, а основні результати дисертаційного дослідження повною мірою відображені у його наукових публікаціях.

Дискусійні положення та недоліки дисертаційної роботи

Підтверджуючи, що дисертаційна робота є структуровано виконаним, логічно узгодженим дослідженням високого наукового рівня, доцільно водночас відзначити окремі зауваження та дискусійні положення, які потребують додаткового уточнення або більш глибокого обґрунтування:

1. У запропонованій моделі оцінювання макросередовища «7C–SD» (с. 129–154), здобувачем введено нові елементи, зокрема когнітивні технології та цифрову комерцію, а також здійснено поділ на компоненти пропозиції (S) і попиту (D).

Водночас такий поділ не завжди є чітким у практичному вимірі, оскільки окремі фактори мають дуальну природу. Зокрема, цифрові компетенції можуть одночасно розглядатися як елемент пропозиції (наявність кваліфікованих ІТ-кадрів на ринку праці) і як елемент попиту (рівень цифрової зрілості суспільства та готовність до споживання інноваційних технологій). Це створює певну умовність у розмежуванні компонентів моделі та потребує додаткового методичного уточнення критеріїв їх віднесення.

2. У роботі використано метод TOPSIS для багатокритеріальної оцінки конкурентного середовища і конкурентів (с. 166–169), що є обґрунтованим підходом. Водночас спосіб визначення ваг критеріїв базується переважно на експертних оцінках, без достатнього математичного або емпіричного обґрунтування їх вибору. Така залежність від експертного судження може впливати на об'єктивність результатів, оскільки зміна ваг навіть незначною мірою здатна істотно змінити значення інтегрального показника та, відповідно, позицію підприємства. У зв'язку з цим доцільним є додаткове обґрунтування або верифікація вагових коефіцієнтів із використанням альтернативних методів їх визначення.

3. У роботі представлено карту стратегічних груп при апробації розробленого методичного підходу (с. 245), яка дозволяє візуально розподілити компанії на окремі кластери – «цифрові лідери», «інноватори» та «послідовники». Такий підхід є наочним і зручним для інтерпретації результатів. Водночас межі між зазначеними групами не мають чітко визначених кількісних критеріїв. Інакше кажучи, у дослідженні не встановлено конкретних порогових значень для такого поділу, за якими підприємство переходить з однієї категорії в іншу. Це створює певну умовність у класифікації та потребує додаткового обґрунтування або формалізації меж кластерів.

4. Запропонована автором модель DORIS є зручною для систематизації внутрішніх чинників цифрової трансформації підприємства (с. 175–194). Водночас у роботі блок «І» – insight-driven management (аналітико-управлінські процеси)

охоплює надто широкий спектр управлінських факторів, переважно пов'язаних із аналітикою та обробкою даних. Це призводить до певного звуження бачення, оскільки поза увагою залишаються інші важливі складові цифрової трансформації, зокрема фізичні, операційні та організаційні процеси підприємства. Саме вони також потребують суттєвих змін у межах цифрового розвитку, тому їх недостатнє відображення у моделі зменшує її повноту.

5. У запропонованій матриці синтезованих стратегій цифрової трансформації підприємств (с. 68) автор розмежовує «платформну» та «екосистемну» стратегії. Водночас у практиці цифрового бізнесу ці дві форми є тісно пов'язаними, тому що успішна цифрова платформа, як правило, поступово розширюється до рівня екосистеми або ж функціонує як її складова. Тому їх чітке розділення в теоретичній моделі виглядає умовним, оскільки між ними існує природний перехід і значна взаємозалежність.

6. Запропонований автором механізм формування та обґрунтування вибору пріоритетної стратегії цифрової трансформації підприємств (с. 204–227) передбачає елементи самонавчання та використання зворотних зв'язків для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Але в роботі не уточнено, з якою періодичністю мають спрацьовувати ці зворотні контури (щотижня, щомісяця чи щокварталу). Відсутність такого визначення ускладнює розуміння практичного застосування моделі, оскільки незрозуміло, коли саме система повинна формувати управлінські сигнали для перегляду стратегії. Це створює ризик або надмірної реакції на короткострокові коливання, або, навпаки, запізненого реагування на реальні структурні зміни.

Водночас наведені зауваження не знижують загального рівня наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів і не впливають на позитивну оцінку дисертаційної роботи в цілому.

Загальний висновок

Вважаю, що дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Хитрова Володимира Борисовича на тему «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» виконана на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є закінченим науковим дослідженням, сукупність теоретичних та практичних результатів, якого, розв'язує наукове завдання, що має 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. А здобувач Хитров Володимир Борисович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Рецензент:

професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування
Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»,
доктор економічних наук, доцент

Ірина ШЕВЧЕНКО