

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії **Хитров Володимир Борисович**, 1979 року народження, громадянин України, освіта вища: у 2001 році закінчив Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» та отримав повну вищу освіту за спеціальністю «Програмне забезпечення автоматизованих систем» та здобув кваліфікацію спеціаліста. Працює директором Товариства з обмеженою відповідальністю «Адамант-Авто».

Разова спеціалізована вчена рада утворена наказом ректора Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», Міністерство освіти і науки України, м. Харків, від 22 квітня 2026 року № 187 (без змін) у складі

голови разової
спеціалізованої вченої
ради –

Ліхоносової Ганни Сергіївни, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».

рецензентів –

Шевченко Ірини Олександрівни, доктора економічних наук, доцента, професора кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»;

Лебедченко Віри Віталіївни, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».

офіційних опонентів –

Карпенко Оксани Олександрівни, доктора економічних наук, професора, першого проректора Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»;
Величко Катерини Юріївни, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету.

на засіданні 10 червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки Хитрову Володимирі Борисовичу на підставі публічного захисту дисертації «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» за спеціальністю 051 Економіка.

Дисертацію виконано в Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут», Міністерство освіти і науки України, м. Харків.

Науковий керівник: Давидова Ірина Олегівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, у якому відображено нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, що виконують конкретне наукове завдання і мають вагоме значення для галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка. Дисертація виконана державною мовою і відповідає встановленим МОН вимогам щодо оформлення дисертації. Обсяг основного тексту є достатнім для розкриття теми в межах галузі 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка. Таким чином, у дисертації дотримано вимоги п. 6 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 (зі змінами).

Здобувач має 9 наукових праць за темою дисертації, з них: чотири – статті у вітчизняних наукових фахових виданнях; п'ять – тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Основні наукові праці, у яких висвітлено основні наукові результати дисертації:

1. Хитров В. Б. Етапи розробки та реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. №3 (100). С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-3-5>.

2. Хитров В. Б. Сутність і роль цифрової трансформації підприємств у контексті інноваційних змін. *Причорноморські економічні студії*. 2025. №94. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-5>.

3. Хитров В. Б. Парадигма стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. Серія Економіка. 2025. №4. С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-10>.

4. Хитров В. Б. Методичне та аналітичне забезпечення розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2026. Вип. 1 (84). С. 644–650. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-98>.

У дискусії взяли участь голова та члени разової спеціалізованої вченої ради та висловили зауваження:

Рецензент Ірина Олександрівна Шевченко

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 «I» – 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 розмежує «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.

Рецензент Лебедченко Віра Віталіївна

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 звузити 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.

Офіційний опонент Карпенко Оксана Олександрівна

1. У другому розділі дисертаційної роботи автором ґрунтовно розкрито підходи до формування, оцінювання та пріоритизації стратегічних альтернатив цифрової трансформації. Водночас у процесі практичної апробації на прикладі ТОВ «Адамант-Авто» фактично запропоновано лише один сценарій стратегічного

розвитку – перехід підприємства від статусу «цифрового послідовника» до «цифрового інноватора» шляхом впровадження різних технологій. При цьому недостатньо висвітлено результати порівняльного аналізу інших можливих стратегічних варіантів, їх переваг, ризиків та причин відхилення, що обмежує комплексність практичного обґрунтування.

2. У третьому розділі (стор. 221–225) автором обґрунтовано важливість інтеграції механізмів випереджального контролю та управління ризиками із системою економічної безпеки підприємства. Але в практичній частині дослідження питання кількісного оцінювання окремих ризиків цифрової трансформації, зокрема ризиків кібератак, технічних збоїв або порушень у ланцюгах постачання, недостатньо розкрито. А саме, відсутня матриця ризиків із визначенням рівня їх ймовірності, масштабами впливу та механізмів реагування, що обмежує практичну завершеність запропонованого підходу.

3. Доцільним було б більш детально конкретизувати практичний інструментарій реалізації положень теорії управлінської амбідекстрії, яка визначена автором як одна з основних методологій дослідження. Зокрема, потребують ширшого висвітлення механізми забезпечення балансу між підтриманням операційної стабільності підприємства та впровадженням інноваційних цифрових рішень на рівні окремих структурних підрозділів. Більш ґрунтовний опис управлінських процедур та практичних протоколів реалізації цього підходу посилили б прикладну цінність запропонованих методичних положень.

4. Уточнення потребує логіка структуризації чинників у межах моделі DORIS (стор. 175–194). Зокрема, кадрові чинники, пов'язані з рівнем цифрових компетентностей персоналу, автором віднесено до групи «R» (ресурси та фінанси), хоча за своїм змістом вони тісно взаємопов'язані з характеристиками цифрової корпоративної культури та інноваційної готовності, які включені до групи «O» (організація та корпоративна культура). Такий перетин змістових характеристик окремих груп може ускладнювати процедуру експертного оцінювання та створювати ризик дублювання окремих показників.

5. Доцільно доповнити запропонований методичний підхід до діагностики цифрового конкурентного середовища (стор. 154–172), в частині використання 8 конкурентної розвідки, чітким визначенням правових та етичних меж її застосування. Зокрема, варто окреслити допустимі джерела отримання інформації про ІТ-архітектуру, цифрові продукти та технологічні рішення конкурентів, а також врахувати вимоги щодо захисту комерційної таємниці та недопущення порушення чинного законодавства. Уточнення цих аспектів дозволило б підвищити коректність і нормативну обґрунтованість використання інструментів конкурентної розвідки в межах запропонованого методичного підходу.

Офіційний опонент Величко Катерина Юріївна

1. У моделі «7C–SD» компонент «Екосистемна складність та кібербезпека» («Complexity and Cybersecurity») віднесено лише до блоку «Пропозиція». Водночас, у сучасних умовах цифрової економіки, кібербезпека виступає не тільки як характеристика, що забезпечується б постачальниками технологій, але й як ключова вимога з боку користувачів, клієнтів і бізнес-партнерів. Споживачі дедалі частіше розглядають рівень захисту даних і транзакцій як важливий

критерій вибору цифрових сервісів, тобто формують попит на безпечне цифрове середовище. У зв'язку з цим обмеження кібербезпеки, виключно рамками «пропозиції», звужує її економічну інтерпретацію та не повною мірою відображає ринкову природу вимог до цифрової безпеки.

2. Оцінювання динамічних спроможностей підприємства, в третьому розділі дисертаційної роботи (с. 249–251), базується на якісній експертній шкалі. Запропонована візуалізація у вигляді «лійки» є інформативною та зручною для інтерпретації, однак вона не підкріплена достатньою кількістю формалізованих кількісних показників. Зокрема, відсутність чітких метричних індикаторів (таких як фінансові коефіцієнти інноваційної активності або показники швидкості операційних процесів) може призводити до підвищеної залежності результатів від експертних оцінок і, відповідно, до певної суб'єктивності у формуванні профілю підприємства.

3. Методична частина аналітичного інструментарію ідентифікації та оцінювання внутрішніх чинників цифрової трансформації підприємства значною мірою ґрунтується на використанні експертних оцінок, зокрема під час формування матриць попарних порівнянь за методом Сааті. Хоча в роботі здійснено перевірку узгодженості експертних суджень за відповідними індексами, але недостатньо розкрито інформацію щодо складу експертної групи. А саме, відсутні дані про кількість залучених експертів, їхню професійну кваліфікацію, а також опис процедур досягнення узгодженості думок до проведення математичної обробки результатів. Це ускладнює повну оцінку репрезентативності експертних висновків і рівня їх обґрунтованості.

4. Запропонований комплекс методичних підходів та організаційно економічний механізм апробовано лише на прикладі ТОВ «Адаманти-Авто», яке функціонує у сфері автомобільного ритейлу. Хоча автор справедливо зазначає, що стратегічні рішення мають індивідуальний характер для кожного підприємства, використання одного кейсу не дозволяє повною мірою підтвердити універсальність запропонованих методичних підходів (зокрема моделей «DORIS» та «7C–SD»). Відкритим залишається питання їхньої застосованості для підприємств з іншого сектору бізнесу, таких як виробничі компанії або високотехнологічні ІТ-структури, де структура процесів, джерела цінності та логіка цифрової трансформації суттєво відрізняються.

5. Реалізація запропонованої стратегії для ТОВ «Адаманти-Авто» відбувається в умовах наявної збитковості підприємства, що за 2024 рік становить -295,5 тис. грн. Прогнозні розрахунки також вказують на можливий 7 касовий розрив у розмірі близько -303,2 тис. грн, який пропонується компенсувати за рахунок статутного капіталу обсягом у 2 млн грн. Водночас у роботі недостатньо деталізовано механізми управління фінансовими ризиками у більш критичних сценаріях, зокрема у випадку вичерпання внутрішніх резервів підприємства та обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування (кредитів або грантової підтримки). Це обмежує повноту оцінки фінансової стійкості запропонованої стратегії в умовах підвищеної невизначеності.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,

«Проти» - членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Хитрову Володимирі Борисовичу ступінь доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Окрема думка члена разової ради не надходила.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



Ганна ЛІХОНОСОВА

Підпис голови разової
спеціалізованої вченої ради
Ліхоносової Ганни Сергіївни
засвідчую

Учений секретар
Національного аерокосмічного
університету «Харківський
авіаційний інститут»



Тетяна БОНДАРЄВА

