

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

Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена стрімким поширенням процесів цифровізації та посиленням інноваційних змін, які суттєво трансформують сучасне бізнес-середовище та змінюють підходи до стратегічного управління підприємствами. У сучасних умовах цифрова трансформація стає інструментом технологічного оновлення й основним фактором забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Особливої значущості, зазначена проблематика набуває в умовах високої динамічності ринкових процесів, технологічної невизначеності та необхідності швидкого реагування суб'єктів господарювання на зміни зовнішнього середовища.

Потреба у формуванні ефективних стратегій цифрової трансформації додатково посилюється сучасними викликами, пов'язаними з глобальною цифровою конкуренцією, розвитком штучного інтелекту, платформних бізнес-моделей та інтелектуалізацією управлінських процесів. За таких умов традиційні підходи до стратегічного розвитку підприємств часто виявляються недостатньо гнучкими, що актуалізує необхідність розроблення нових концептуальних і методичних підходів до управління цифровими змінами. У цьому контексті дисертаційна робота, присвячена формуванню стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін, має вагоме теоретичне та практичне значення.

Оцінка обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни. Основні результати дисертаційного дослідження отримані здобувачем самостійно та характеризуються належним рівнем наукової новизни і практичної цінності. Представлені положення формують авторський внесок у розвиток наукових підходів у межах відповідної галузі знань. Серед отриманих результатів особливої уваги заслуговують такі положення наукової новизни:

— 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.

Достовірність результатів, отриманих у межах дисертаційної роботи, забезпечується ґрунтовним опрацюванням широкого кола теоретичних, методологічних і прикладних матеріалів. Використання значної кількості вітчизняних і зарубіжних наукових джерел дало змогу автору здійснити комплексний аналіз різних наукових підходів до досліджуваної проблематики, провести їх критичне узагальнення та належним чином обґрунтувати власні наукові положення й висновки.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що поставлені у дисертаційній роботі наукові завдання реалізовано у повному обсязі, а здобувач Хитров В. Б. продемонстрував високий рівень володіння методологією наукових досліджень, здатність до самостійного вирішення складних науково-прикладних проблем та належний рівень наукової підготовки.

Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційна робота Хитрова В. Б. характеризується логічною структурою, цілісністю викладу та завершеним характером наукового дослідження. Робота виконана на належному науково-методичному рівні й відповідає вимогам Стандарту вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка, а також на пряму підготовки за освітньо-науковою програмою «Економіка».

Представлена дисертація є самостійно виконаною науковою працею, результати якої засвідчують вагомий особистий внесок здобувача у розвиток

наукового напрямку 05 Соціальні та поведінкові науки. Отримані автором наукові положення, висновки та практичні рекомендації мають належний рівень обґрунтованості й характеризуються науковою та прикладною цінністю.

У роботі коректно використано наукові ідеї, результати досліджень і текстові матеріали інших авторів із належним посиланням на відповідні джерела, що підтверджує дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності та етики наукових досліджень.

Мова та стиль викладення результатів. Мова викладення матеріалу дисертаційної роботи відповідає вимогам науково-академічного стилю та характеризується чіткістю формулювань, логічною послідовністю й системністю подання результатів дослідження, що забезпечує цілісне та аргументоване сприйняття основних положень роботи. Автором забезпечено доступне та аргументоване викладення складних теоретичних і прикладних положень, що сприяє цілісному сприйняттю наукової концепції роботи.

У дисертації використано сучасний науковий категоріально-понятійний апарат, загальноприйняту фахову термінологію, а також широкий спектр економіко-математичних характеристик, індикаторів і метрик, що підвищує обґрунтованість проведеного аналізу та достовірність отриманих результатів. С стиль викладення відзначається академічною коректністю, змістовною насиченістю та належним рівнем наукової культури.

Структура роботи. Дисертація складається з анотацій державною і англійською мовами, змісту, вступу, трьох розділів і списку літератури до кожного, висновків, семи додатків. Загальний обсяг дисертації становить 301 сторінку.

У вступі до дисертації обґрунтовано актуальність досліджуваної проблематики, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. Також визначено зв'язок роботи з науковими програмами та тематикою досліджень, охарактеризовано інформаційну базу та методичний інструментарій. Представлено положення наукової новизни, розкрито практичну значущість отриманих результатів, а також наведено відомості щодо їх апробації, публікаційної активності здобувача та структури дисертаційного дослідження.

У першому розділі узагальнено підходи до трактування цифрової трансформації підприємств як стратегічного багатовимірного процесу. Обґрунтовано інтеграцію цифрових технологій та інновацій у бізнес-моделі для підвищення ефективності й конкурентоспроможності. Розвинуто циклічний підхід до трансформації на основі моделі Клайна–Розенберга. Сформовано класифікацію стратегій та матрицю їх вибору, що забезпечує

адаптивний розвиток підприємств. Запропоновано парадигму стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін.

У другому розділі досліджено глобальні тенденції цифрової трансформації бізнесу, яка визначається як ключовий чинник виживання та розвитку підприємств. Встановлено посилення ролі штучного інтелекту та інтелектуалізації економіки. Розроблено модель «7C–SD» з алгоритмом діагностики та визначенням стратегій розвитку. Удосконалено підходи до оцінювання конкурентного середовища та внутрішніх факторів цифрової спроможності на основі інтеграції методів TOPSIS та аналізу ієрархій, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень.

У третьому розділі розроблено механізм формування та вибору стратегії цифрової трансформації підприємств. Запропоновано структурно-логічну схему, що охоплює діагностичну, пріоритизаційну, виконавчу та контрольну функції. Обґрунтовано доцільність застосування ітераційного підходу, що базується на теорії управлінської амбідекстрії, та розвинуто методичні засади синхронізації цифрових перетворень із системою економічної безпеки. Розроблені методичні підходи і принципи апробовано на даних ТОВ «Адамант-Авто», визначено статус підприємства як «цифрового послідовника» та сформовано дорожню карту переходу до статусу «цифрового інноватора».

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

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи. Основні наукові результати дисертаційної роботи відображено у 9 наукових публікаціях здобувача, з яких 4 – статті підготовлено одноосібно та опубліковано у фахових виданнях України, а також 5 праць представлено у матеріалах науково-практичних конференцій. Отримані результати були апробовані та обговорені на п'яти науково-практичних конференціях, де отримали позитивну наукову оцінку.

Наукові публікації здобувача відповідають вимогам академічної доброчесності та повною мірою відображають основні положення й результати, викладені в дисертаційній роботі.

Але, незважаючи на загальну позитивну оцінку, слід висловити такі **недоліки та зауваження до дисертаційної роботи:**

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

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 «Адамант-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 «Адамант-Авто» відбувається в умовах наявної збитковості підприємства, що за 2024 рік становить -295,5 тис. грн. Прогнозні розрахунки також вказують на можливий

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.

Водночас наведені зауваження мають переважно дискусійний характер і не впливають суттєво на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи. Вони не зменшують рівня наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів і не ставлять під сумнів їхню цінність.

Висновок про дисертаційну роботу. Аналіз положень наукової новизни, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що дослідження здобувача ступеня доктора філософії Хитрова Володимира Борисовича на тему «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» виконано на належному науковому рівні. Робота відповідає вимогам академічної доброчесності та є завершеним самостійним науковим дослідженням. Сукупність отриманих теоретичних положень і прикладних результатів має вагоме значення для розвитку наукового напрямку в межах галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

Таким чином, дисертаційна робота Хитрова Володимира Борисовича 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 у галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Офіційний опонент:

доцент кафедри економіки та бізнесу

Державного біотехнологічного університету,

кандидат економічних наук, доцент

Катерина ВЕЛИЧКО