

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу

Хитрова Володимира Борисовича

на тему «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін», яка представлена на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка

Актуальність теми дисертаційної роботи «Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін» Хитрова Володимира Борисовича обумовлена глибинними структурними трансформаціями сучасної економіки, що супроводжуються активним розвитком цифрових технологій, зростанням ролі інформаційних ресурсів та посиленням інноваційної конкуренції. Поширення цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизації та мережевих моделей взаємодії формує нові вимоги до систем стратегічного управління підприємствами та потребує перегляду традиційних підходів до їх стратегій розвитку. В сучасних умовах цифровізація економічних процесів впливає на технічні аспекти функціонування підприємств та суттєво трансформує механізми прийняття управлінських рішень, організацію бізнес-процесів, систему комунікацій та принципи формування конкурентних переваг.

Додаткової актуальності дослідженню надає необхідність забезпечення адаптивності підприємств до швидких змін зовнішнього середовища, нестабільності ринкової кон'юнктури та зростання рівня невизначеності. За таких умов стратегічний підхід до цифрової трансформації дозволяє суб'єктам господарювання підтримувати ефективність функціонування, підвищувати інноваційну активність та зміцнювати ринкові позиції. Але відсутність уніфікованих механізмів формування та реалізації стратегій цифрової трансформації, недостатня розробленість методичних підходів і потреба в інтеграції сучасних технологічних рішень у систему управління підприємством зумовлюють необхідність проведення комплексних наукових досліджень у цій сфері.

Важливість порушеної проблематики посилюється також потребою у забезпеченні узгодженості між інноваційними процесами, стратегічними цілями підприємства та ресурсними можливостями його розвитку. У зв'язку з цим дисертаційна робота має вагомое теоретичне і практичне значення, оскільки спрямована на розвиток наукових положень щодо формування стратегій

цифрової трансформації підприємств та обґрунтування інструментарію їх ефективної реалізації в умовах інноваційних змін.

Оцінка обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни. Обґрунтованість наукових результатів дисертаційної роботи зумовлюється тим, що сформульовані положення ґрунтуються на системному аналізі сучасних наукових підходів до цифрової трансформації підприємств, а також на узагальненні теоретичних і прикладних напрацювань у сфері стратегічного управління та інноваційного розвитку, що забезпечує їхню логічну узгодженість і наукову виваженість. Методологічна основа дослідження характеризується логічною узгодженістю, використанням сучасного наукового інструментарію та адекватністю обраних методів поставленим завданням, що забезпечує належний рівень внутрішньої несуперечності отриманих результатів.

Достовірність наукових положень підтверджується комплексним підходом до дослідження, застосуванням економіко-математичних методів, системного та порівняльного аналізу, а також логічною структурованістю отриманих висновків. Отримані результати узгоджуються з сучасними тенденціями розвитку цифрової економіки та не суперечать відомим науковим концепціям, а навпаки – розширюють і доповнюють їх у контексті стратегічного управління підприємствами в умовах інноваційних змін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних засад та створенні цілісного науково-методичного інструментарію формування стратегічних підходів до цифрової трансформації підприємств. Сформульовані положення відображають оригінальне авторське бачення шляхів вирішення досліджуваної проблематики та визначають інноваційний характер 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 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 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.

Отже, наукове завдання, визначене в дисертаційній роботі, виконано повною мірою, що засвідчується цілісністю та логічною завершеністю дослідження, досягненням поставлених цілей і чіткою відповідністю отриманих результатів сформульованим завданням. Здобувач продемонстрував високий рівень наукової підготовки, ґрунтовне володіння методологічним інструментарієм наукового дослідження та здатність самостійно вирішувати складні науково-прикладні проблеми в межах обраної тематики.

Практична значущість результатів дисертації підтверджується їхнім впровадженням в господарську діяльність 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). А також використанням в освітній діяльності Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», зокрема під час підготовки навчально-методичних матеріалів з дисциплін «Стратегія підприємства» та «Цифрові бізнес-інструменти» (акт про впровадження від 02 березня 2026 року б/н).

Таким чином, дисертаційна робота характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості, достовірності та новизни. Отримані результати становлять вагомий внесок у розвиток формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін і мають значний потенціал для практичного застосування в бізнесі.

Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності. За своїм змістовим наповненням дисертаційна робота здобувача Хитрова Володимира Борисовича відповідає вимогам Стандарту вищої освіти зі спеціальності 051 Економіка та узгоджується з напрямками наукових досліджень освітньо-наукової програми «Економіка». Це

підтверджується висновком щодо наукової новизни, а також теоретичної й практичної значущості результатів дисертації, підготовленим кафедрою економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» і оприлюдненим на офіційному вебсайті університету.

Дисертаційна робота є цілісним і завершеним науковим дослідженням, що підтверджує наявність вагомego особистого внеску здобувача в розвиток наукового напрямку 05 Соціальні та поведінкові науки.

За результатами аналізу звіту подібності щодо перевірки дисертаційної роботи на наявність текстових збігів встановлено, що дисертаційне дослідження Хитрова Володимира Борисовича є результатом самостійної наукової роботи здобувача та не містить ознак фальсифікації, фабрикації, компіляції чи плагіату. Усі використані наукові ідеї, положення та фрагменти текстів інших авторів супроводжуються належним чином оформленими бібліографічними посиланнями на відповідні джерела, що свідчить про дотримання вимог академічної доброчесності. Усі результати, які винесено автором на захист, отримані самостійно і містяться в опублікованих роботах. У роботах, що опубліковані у співавторстві, використані тільки ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом особистих наукових пошуків.

Мова та стиль викладення результатів. Дисертаційна робота написана українською мовою, характеризується чіткою структурованістю та логічною послідовністю викладення матеріалу. Текст оформлено на належному науковому рівні з використанням коректної фахової термінології, що забезпечує його змістову точність і зрозумілість. Робота достатньою мірою ілюстрована таблицями та рисунками, які сприяють наочному поданню результатів дослідження та полегшують їх сприйняття.

Структура роботи. Дисертація складається з двох анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списків використаної літератури до кожного розділу. Загальний обсяг роботи складає 301 сторінку, з яких 243 сторінки – основний текст, 16 сторінок – додатки. Дисертація містить 25 таблиць та 22 рисунки.

У вступі до дисертаційної роботи автором всебічно обґрунтовано актуальність дослідження процесів цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін. Автор переконливо розкриває значущість обраної проблематики в контексті сучасних трансформаційних процесів у цифровій економіці та необхідності формування адаптивних стратегічних підходів до розвитку підприємств. У роботі чітко визначено взаємозв'язок із науковим напрямком кафедри економіки та публічного управління Національного

аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут». Коректно сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також обґрунтовано методичний інструментарій, положення наукової новизни, практичну значущість результатів, особистий внесок здобувача, а також наведено дані щодо апробації та публікацій. У сукупності це свідчить про високий рівень наукової організації дослідження та його належну структурну цілісність.

У першому розділі дисертаційної роботи автором здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до трактування поняття «цифрова трансформація підприємства», на основі чого визначено її як комплексний стратегічний процес глибинних змін у діяльності підприємств. Обґрунтовано багатовимірний характер цифрової трансформації та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності в умовах інноваційного розвитку. Удосконалено концептуальне розуміння цифрової трансформації як циклічного та безперервного процесу з елементами зворотного зв'язку. Автором сформовано класифікацію стратегій цифрової трансформації та систематизовано їх залежно від масштабу інноваційних змін і рівня конкурентного тиску, що дозволило поглибити теоретичні засади стратегічного вибору.

У другому розділі дисертаційної роботи автором досліджено глобальні тенденції цифрової трансформації економіки та встановлено посилення її ролі як ключового фактору конкурентоспроможності підприємств. Розроблено концептуальну інформаційно-аналітичну модель макроекономічного аналізу «7C–SD» та здійснено її методичне обґрунтування. Удосконалено підхід до діагностики внутрішнього середовища підприємств шляхом застосування моделі DORIS. Автором також удосконалено методичні засади оцінювання конкурентного цифрового середовища через поєднання інструментів конкурентної розвідки, бенчмаркінгу та методу TOPSIS, що забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних управлінських рішень.

У третьому розділі дисертаційної роботи автором розроблено механізм формування та вибору стратегії цифрової трансформації підприємств, який включає аналітико-діагностичний, пріоритетно-проектний, реалізаційний та контрольно-коригувальний блоки. Обґрунтовано ітераційний підхід до управління цифровими змінами та необхідність їх узгодження із системою економічної безпеки підприємства. Автором запропоновано підхід до декомпозиції стратегічних цілей у портфель цифрових проєктів та формування управлінських рішень на основі даних. Практичну апробацію розроблених положень здійснено на основі даних фінансово-виробничої діяльності ТОВ «Адамант-Авто», що підтвердило їх прикладну цінність і дозволило

обґрунтувати стратегічні напрями підвищення рівня цифрової зрілості підприємства.

У додатках дисертаційної роботи представлено акти про впровадження результатів дисертації, перелік наукових публікацій здобувача за темою дисертації та допоміжні матеріали, що забезпечують обґрунтованість та підтвердження отриманих наукових результатів.

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

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи. Результати дисертації висвітлені у 9 наукових працях: 4 статтях у фахових виданнях затверджених Міністерством освіти і науки України і 5 тезах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг наукових публікацій становить 1,99 друкованих аркушів, з них автору належать 1,95.

Окремі концептуальні положення дисертаційної роботи доповідалися 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.).

Наукові публікації Хитрова Володимира Борисовича відзначаються належним науковим рівнем, особистий внесок здобувача у підготовку опублікованих праць є суттєвим і визначальним. У наукових працях у повному обсязі відображено основні положення та результати дисертаційного дослідження.

Таким чином, результати дисертаційної роботи повною мірою оприлюднені та належно висвітлені у наукових публікаціях здобувача.

Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи.

Викладене вище засвідчує належний науковий рівень дисертаційної роботи та її відповідність встановленим вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Водночас доцільно відзначити низку

окремих зауважень і дискусійних положень, що потребують додаткового уточнення та подальшого обговорення:

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

конкурентної розвідки, чітким визначенням правових та етичних меж її застосування. Зокрема, варто окреслити допустимі джерела отримання інформації про IT-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.

Висловлені зауваження мають переважно дискусійний характер і не є принциповими, тому не знижують загального рівня наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів і не впливають на позитивну оцінку дисертаційної роботи в цілому.

Висновок про дисертаційну роботу. 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.

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

Офіційний опонент:

перший проректор
Закладу вищої освіти «Міжнародний
науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
доктор економічних наук, професор

Оксана КАРПЕНКО