

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА,

кандидата економічних наук, професора Чернобай Ліани Іванівни

на дисертаційну роботу Галіки Володимира Сергійовича

на тему «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації», виконану на здобуття наукового ступеня доктора

філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

(галузь знань 07 Управління та адміністрування)

1. Актуальність теми дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Галіки Володимира Сергійовича присвячена вирішенню складного завдання сучасної науки управління щодо формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, яке у повній мірі узгоджується з урядовою Стратегією розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційним планом заходів на 2024-2027 роки. Означений документ враховує рекомендації ОЕСР, відповідає змісту Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, узгоджується з Планом для Ukraine Facility, а також деталізує напрями розвитку української економіки у частині створення складних ланцюгів доданої вартості та розвитку переробної промисловості. У свою чергу, умови функціонування підприємств малого і середнього бізнесу характеризуються, серед іншого, стратегічними процесами глибокої інтеграції цифрових технологій, індивідуалізацією виробництва з одночасною його інтернаціоналізацією, глобальною конкуренцією локального бізнесу, орієнтованістю на цілі сталого розвитку, пошуком нових рішень в наростаючій невизначеності умов та вимог господарювання і потребують відповідного науково-практичного базису, що і обумовило своєчасність та актуальність дослідження.

Саме малі та середні підприємства найбільш чутливо реагують на зміни зовнішнього середовища, ресурсні обмеження, коливання попиту, трансформацію каналів збуту, ускладнення логістики, кадрові проблеми та зростання технологічної залежності бізнес-процесів. На сучасному етапі розвитку економіки нашої країни підприємства малого та середнього бізнесу змушені діяти в умовах, коли здатність до швидкого перегляду управлінських рішень постає одним із визначальних чинників виживання. Воєнний стан, нестабільність ринкового середовища, порушення звичних виробничих і комерційних зв'язків, необхідність оперативного переходу до дистанційних форм роботи, електронної комерції, застосування хмарних сервісів і аналітичних інструментів обумовлюють потребу в новому баченні стратегічного управління. Таким чином, дослідження адаптивних стратегій розвитку має не лише теоретичне, а й виразне практичне значення.

Важливість проведеного дослідження полягає в тому, що автор розглядає адаптивну стратегію як керовану систему постійного оновлення управлінських рішень, а не як разову реакцію підприємства на кризу. Такий підхід відповідає реальним потребам малого та середнього бізнесу, для якого надмірно жорсткі управлінські моделі не рідко є малоефективними через обмеженість фінансових, кадрових,

інформаційних і технологічних ресурсів. Водночас, гнучкі адаптивні стратегії дозволяють підприємствам не лише реагувати на загрози, але й використовувати нові можливості, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією, розвитком аналітики даних, кіберзахистом та інтеграцією технологій на базі штучного інтелекту.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації.

Високий рівень обґрунтованості наукових положень забезпечено використанням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, системний підхід, методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, порівняння і систематизації використано для формування теоретичних засад адаптивного управління. Непараметричні статистичні методи, інтегральне оцінювання, інтегральний аналіз, метод композитного індексу та багатофакторне оцінювання впливу цифровізації забезпечили аналітичну достовірність одержаних результатів. Разом із цим застосування функціонального моделювання IDEF0, графічного та абстрактно-логічного методів дозволило автору перейти від загальних теоретичних положень до формалізації процесів забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств.

Сформульовані в дисертації висновки і рекомендації мають належний рівень аргументованості, оскільки вони ґрунтуються на послідовному поєднанні теоретичного аналізу, статистичного обґрунтування, моделювання та прикладної апробації. Важливо, що автор не обмежився загальним описом проблеми адаптивності, а запропонував конкретні методичні підходи до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств, аналізу впливу цифровізації, вибору оптимальної адаптивної стратегії та побудови динамічно активної адаптивної стратегії розвитку. Додатковим підтвердженням достовірності наукових результатів є їх апробація у наукових публікаціях здобувача та представлення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Наявність публікацій за темою дисертації, у тому числі статті у виданні, що індексується у Web of Science, свідчить про належний рівень представлення результатів дослідження у науковому середовищі. Отже, наукові положення, висновки і рекомендації дисертації Галіки В.С. є обґрунтованими, достовірними та такими, що відповідають поставленій меті і завданням дослідження.

3. Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи.

Зміст дисертації побудований відповідно до траєкторії розв'язання поставленого науково-практичного завдання. Вступна частина роботи містить усі необхідні елементи наукової кваліфікаційної праці, зокрема обґрунтування вибору теми, зв'язок роботи з науковими програмами, мету і завдання, об'єкт і предмет дослідження, методи, інформаційну базу, наукову новизну, практичне значення, апробацію результатів і публікації. Таким чином, вступ формує належне методологічне підґрунтя для розкриття теми дисертації. Загалом структура дисертації є внутрішньо

узгодженою. Кожен розділ логічно продовжує попередній, забезпечуючи поступовий перехід від теоретичного обґрунтування до аналітичного оцінювання, а далі до формування методичного забезпечення та практичних рекомендацій. Зміст основних положень дисертаційної роботи відповідає її темі, меті та завданням, а пропозиції автора відображають комплексне бачення проблеми удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

4. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації Галіки В.С. полягає у формуванні цілісного авторського бачення удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Дисертаційна робота відзначається тим, що в ній поєднано стратегічне управління, адаптивність, економічну безпеку, цифровізацію, технології на базі штучного інтелекту та воєнні виклики у єдину систему наукового аналізу і прикладного обґрунтування.

Суттєвим науковим результатом є удосконалення методичних засад формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Автор не обмежився загальним тлумаченням цифровізації, а розкрив її як процес, що безпосередньо змінює бізнес-моделі, управлінські процедури, інформаційні потоки та способи ухвалення рішень. Цінність авторського підходу полягає в тому, що адаптивна стратегія розглядається як система реагування на сигнали змін, де загрози і можливості не лише фіксуються, а й ранжуються, після чого узгоджуються з ресурсним забезпеченням, економічною безпекою та заходами кібербезпеки. Наукову значущість має запропонований підхід до оцінювання рівня адаптивності підприємств малого та середнього бізнесу. Автор обґрунтував інтегральний показник, який поєднує 4 складові адаптивності, а саме стратегічно-організаційну, техніко-технологічну, інформаційно-аналітичну та соціально-кадрову. Перевагою цього результату є можливість комплексно оцінити готовність підприємства до змін, не зводячи адаптивність лише до фінансових або технологічних параметрів. Разом із цим, окреме трактування результатів для малого і середнього бізнесу посилює прикладну придатність підходу, оскільки враховує різну ресурсну базу, швидкість ухвалення рішень і рівень управлінської вразливості цих підприємств.

Таким чином, наукова новизна дисертації Галіки В.С. є переконливою, оскільки вона охоплює як теоретичне осмислення адаптивних стратегій, так і розроблення конкретного методичного інструментарію для їх оцінювання, моделювання, вибору та практичного впровадження. Результати дисертаційного дослідження поглиблюють наукові положення менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу й можуть бути використані для підвищення їх стійкості, керованості та економічної безпеки в умовах цифрової трансформації.

5. Теоретична та практичне значення отриманих результатів дисертації.

Теоретичне і практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Запропоновані автором підходи можуть використовуватися для оцінювання рівня адаптивності підприємств, аналізу впливу цифровізації на розвиток бізнесу, формалізації процесів функціонування адаптивних стратегій, а також для вибору оптимальної стратегії розвитку в умовах посиленої цифровізації та воєнного стану.

Вагомість практичних результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств малого та середнього бізнесу, зокрема ТОВ «Мікс Діджитал», ТОВ «Адміксер ЮА» та ТОВ «ГОУ2НЕТ». Наявність відповідних довідок і акту про впровадження свідчить про прикладну значущість авторських рекомендацій та можливість їх використання у реальній управлінській практиці підприємств.

6. Повнота відображення результатів дослідження в опублікованих наукових працях.

Результати дисертаційного дослідження Галіки В.С. повною мірою відображені в наукових публікаціях здобувача. Загальна кількість опублікованих праць становить 11 найменувань, що дозволяє зробити висновок про достатній рівень апробації основних положень дисертації та їх представлення у науковому просторі. Серед опублікованих праць є 1 стаття у виданні, що індексується у Web of Science, 3 статті у наукових фахових виданнях нашої країни категорії «Б», а також 7 праць у збірниках матеріалів конференцій. Така структура публікацій свідчить про належне поєднання фахового наукового представлення результатів і їх апробації під час науково-практичних заходів.

Тематика публікацій узгоджується зі змістом дисертаційної роботи та охоплює ключові напрями дослідження, зокрема адаптивне управління, адаптивні стратегії розвитку, інформаційно-аналітичне забезпечення, економічну безпеку, оптимізацію операційної діяльності та цифрову трансформацію підприємств. Особистий внесок здобувача у працях, підготовлених у співавторстві, конкретизовано, що підтверджує коректність представлення результатів його наукової роботи.

7. Дотримання принципів академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Галіки В.С. виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності. У тексті дисертації зазначено, що вона містить результати власних досліджень здобувача, а використання ідей, результатів і текстів інших авторів супроводжується відповідними посиланнями на джерела. Самостійність дослідження підтверджується авторським характером сформульованих наукових положень, методичних підходів і практичних рекомендацій. Зокрема, у дисертації запропоновано авторські підходи до формування адаптивних стратегій, оцінювання адаптивності підприємств, аналізу впливу цифровізації, функціонального моделювання та вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку.

Порушень академічної доброчесності у вигляді академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів не встановлено. Посилання на використані джерела подані належним чином, а результати, отримані у працях зі співавторами, супроводжуються конкретизацією особистого внеску здобувача. Це дозволяє зробити висновок про дотримання автором вимог наукової етики та коректності дослідницької роботи.

8. Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації.

Анотація дисертаційної роботи Галіки В.С. змістовно відповідає основним положенням дисертації та коректно відображає її наукову спрямованість. У ній послідовно подано загальну характеристику дослідження, його науково-практичне завдання, основні результати за розділами, ключові положення щодо адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, а також перелік ключових слів. Порівняння анотації з основним текстом дисертації підтверджує, що наведені в ній положення не виходять за межі змісту роботи та відповідають результатам, одержаним автором. Зокрема, в анотації відображено теоретичне обґрунтування адаптивних стратегій, аналітичне оцінювання розвитку малого і середнього бізнесу, застосування технологій на базі штучного інтелекту, оцінювання адаптивності, використання композитного індексу, побудову моделі IDEF0 і розроблення підходу до вибору оптимальної адаптивної стратегії.

Таким чином, зміст анотації є ідентичним основним положенням дисертації, а її структура відповідає змісту кваліфікаційної наукової праці. Оформлення дисертації та анотації є належним і відповідає чинним вимогам до такого виду наукових робіт.

9. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Галіки В.С. як завершене наукове дослідження, що містить теоретично обґрунтовані положення, методичні підходи та прикладні рекомендації, варто звернути увагу на окремі дискусійні аспекти, які не знижують загальної позитивної оцінки роботи, однак можуть бути використані для наукової дискусії під час її захисту.

1. У першому розділі дисертації наведено авторське бачення принципів формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. До таких принципів віднесено комплексність, системність, адаптованість, безпековість, безперервність та ефективність (табл. 1.4, с. 40). Представлений перелік є логічним і відповідає загальній траєкторії дослідження. Разом з тим, враховуючи специфіку малого та середнього бізнесу, доцільно посилити вказаний перелік принципом клієнтоцентрованості, оскільки саме близькість до споживача, швидкість врахування його потреб та здатність змінювати пропозицію відповідно до клієнтського досвіду є однією з ключових переваг означених підприємств.
2. На рис. 1.10, с. 63, автором узагальнено ключові фактори впливу цифровізації на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу. Варто позитивно оцінити спробу систематизувати зазначені фактори, адже цифровізація в дисертації розглядається не

лише як технологічне оновлення, а як чинник зміни бізнес-моделі. Водночас, у запропонованому підході доцільно чіткіше виокремити фактор людського капіталу. Кадрове забезпечення цифрової трансформації набуло самостійного значення, оскільки навіть за наявності сучасних технологій результат залежить від готовності персоналу сприймати зміни, навчатися, працювати з даними, підтримувати нові процедури та дотримуватися вимог кібербезпеки.

3. Запропонований науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих і середніх підприємств, візуалізований на рис. 2.7, с. 97, став одним із вагомих результатів дисертації. Його перевагою є побудова інтегрального показника на основі чотирьох складових, а саме стратегічно-організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної та соціально-кадрової. Однак, зважаючи на тему дисертації, доцільно більш рівномірно представити в моделі параметри цифрової трансформації.
4. У Розділі 2, пп. 2.2. автором наведено результати оцінювання рівня адаптивності підприємств малого та середнього бізнесу за 2023–2025 рр. (с. 99-109). До аналізу включено малі підприємства ТОВ «Леляківська сироварня», ТОВ «ІНПАК», ТОВ «Радішка» та середні підприємства ТОВ «Переяслав Молпродукт», ТОВ виробничо-комерційна фірма «Балакком» і ТОВ «Деліс Проф». Такий вибір підприємств продемонстрував відмінності між малим і середнім бізнесом, а період 2023–2025 рр. забезпечив актуальність результатів. Водночас, більш розширений часовий проміжок, наприклад 2020–2025 рр., дозволив би поглибити аналіз адаптивності через порівняння трьох різних кризових етапів, а саме пандемічного шоку, постпандемічної перебудови та періоду воєнної економіки.
5. У Розділі 3 позитивне враження справило застосування функціонального моделювання IDEF0 для опису забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Використання системи ICOM дозволило структурувати входи, керівні впливи, виходи та механізми реалізації стратегії, що підсилило прикладний характер дослідження. Разом із цим функція регулювання моделі потребує додаткової деталізації. Зокрема, доцільно передбачити у моделі окрему процедуру зворотного зв'язку, яка б визначала, коли саме підприємство має переглядати стратегічні цілі, коригувати критерії ефективності, змінювати ресурсне забезпечення або переходити до іншої стратегічної альтернативи.

Проте, висловлені зауваження суттєво не впливають на загальну позитивну оцінку роботи, не заперечують та не спростовують концептуальних положень дисертації Галіки В.С., а можуть слугувати підставою для подальшої дискусії. В цілому проведене дослідження оцінюється позитивно і заслуговує на схвалення.

10. Загальний висновок і відповідність дисертації установленим вимогам

Дисертаційна робота Галіки Володимира Сергійовича на тему «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» є завершеною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, у якій отримано науково обґрунтовані результати, що мають теоретичне значення та практичну цінність для розвитку менеджменту підприємств малого та

середнього бізнесу. Робота містить наукову новизну, характеризується внутрішньою логічністю, належним рівнем методичного забезпечення та прикладною спрямованістю одержаних результатів. У дисертації на підставі проведеного дослідження вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягало в узагальненні й обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних і прикладних підходів до удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Авторські положення, висновки і рекомендації спрямовані на розвиток наукового підґрунтя стратегічного управління, підвищення адаптивності підприємств, посилення економічної безпеки та забезпечення керованості бізнес-процесів у нестабільному зовнішньому середовищі.

Наведені у відгуку дискусійні положення та зауваження носять рекомендаційний характер, тому не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації. За змістом робота узгоджується з предметною областю спеціальності 073 Менеджмент, за якістю і змістовністю теоретичних і методичних розробок цілком відповідає рівню дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Тема дисертаційної роботи є актуальною, повністю розкритою на теоретичному та прикладному рівні, а поставлена мета – успішно досягнена. Дисертація відповідає вимогам, встановленим Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук», Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), Постанові Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор, Галіка Володимир Сергійович, заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту і
міжнародного підприємництва
Національного університету
«Львівська політехніка»



Ліана ЧЕРНОБАЙ

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ:

Вчений секретар
Національного університету
«Львівська політехніка»
кандидат технічних наук, доцент



Роман БРИЛИНСЬКИЙ