

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента, доктора економічних наук, професора  
Зачосової Наталії Володимирівни  
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.**

Тема дисертаційної роботи Галіки Володимира Сергійовича сформована на перетині трьох критичних факторів сучасної теорії і практики менеджменту організацій: специфіки функціонування сектору малого та середнього бізнесу, радикальності впливу технологічних змін і цифровізації на перебіг бізнес-процесів і необхідності трансформації механізмів управління підприємствами від статичного до динамічного стану.

Важливість проведення дисертаційного дослідження на заявлену тему підтверджується тим, що у сучасних економічних реаліях, що описуються концепцією BANI-світу (крихкого, тривожного, нелінійного та незрозумілого), традиційні стратегії довгострокового планування розвитку підприємницької діяльності втрачають свою прогностичну здатність, що формує нові управлінські виклики. Для підприємств малого та середнього бізнесу здатність до швидкої перебудови бізнес-моделей стає не просто конкурентною перевагою, а базовою умовою економічного виживання. Дослідження адаптивних стратегій дозволяє сформувати методологічний фундамент для переходу від жорстких управлінських моделей до гнучких систем, здатних реагувати на нелінійні виклики воєнного часу. Водночас, цифрові інструменти створюють для малих і середніх підприємств як нові можливості, так і стають джерелом специфічних цифрових ризиків. Актуальність дослідження Галіки В.С. полягає у визначенні того, як саме адаптивні управлінські стратегії допомагають суб'єктам господарювання інтегрувати технологічні інновації без втрати стану економічної безпеки, забезпечуючи при цьому високий рівень цифрової резильєнтності.

Актуальність роботи підтверджується її зв'язком з науковими дослідженнями ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», зокрема у межах теми «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378) автором розроблено механізм удосконалення



стратегічного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

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

У дисертації Галіки Володимира Сергійовича наведено теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації, спрямовані на вирішення наукового завдання, яке полягало в узагальненні і обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних й прикладних підходів до удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та публікаціями здобувача дає змогу стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки і рекомендації є обґрунтованими, достовірними та об'єктивними. Теоретико-методологічні засади роботи ґрунтуються на матеріалах законодавчих і нормативно-правових актів України, публікаціях у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, даних Державної служби статистики України, ресурсах мережі Інтернет.

Достовірність і обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації Галіки В.С. підтверджується коректністю формування мети та постановки наукових завдань, глибоким розумінням сутності проблеми, що розглядається у роботі, а також використанням загальнонаукових і сучасних спеціальних методів досліджень, таких як системний підхід, метод індукції, метод дедукції, метод порівняння, метод систематизації, метод аналізу, метод синтезу, непараметричні статистичні методи, метод моделювання, метод інтегрального оцінювання, морфологічний аналіз, інтегральний аналіз, метод композитного індексу, функціональне моделювання (модель IDEF0), графічний метод, абстрактно-логічний метод.

Структура та зміст дисертаційної роботи корелюють з її метою і спрямовані на вирішення поставлених у роботі завдань відповідно до логіки їх взаємозв'язку. Кількість завдань є цілком достатньою для досягнення мети, і їх комплексне вирішення на основі використання методів дослідження, опрацювання достатнього масиву економічної літератури дали змогу Галіці В.С. гарантувати наукову обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, що виносяться на захист.

## **3. Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи.**

Дисертаційна робота займає 222 сторінки, з яких основного тексту – 177 сторінок. Вона складається з анотацій українською та англійською мовами,



вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (194 найменувань) і 7 додатків.

У першому розділі автором доповнено теоретико-методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації завдяки дослідженню теоретичних основ побудови стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу (с.28-42), узагальненню науково-теоретичних підходів до змісту та структури адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу (с.43-57) та критичному огляду методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації (с.58-73).

У другому розділі дисертації автором узагальнено аналітичне підґрунтя формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації завдяки проведенню тенденційного аналізу змін в розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні із урахуванням посиленої цифровізації (с.76-92), комплексному оцінюванню рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації та всебічному аналізу впливу фактору цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (с.109-123).

У третьому розділі автором надано пропозиції щодо удосконалення методичного забезпечення формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, які ґрунтуються на результатах моделювання процесу забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації (с.127-142), оновленому методичному підході до вибору оптимальних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу із врахуванням посиленої цифрової трансформації (с.143-156) та побудові ефективної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під нові умови цифровізації та воєнного стану (с.157-170).

Дисертація Галіки В.С. характеризується логічною структурою, що забезпечує повноту викладу матеріалу та демонструє єдність методологічного й практичного контекстів. Пропозиції автора підтверджуються результатами аналізу, а їх спрямованість збігається із векторами вирішення проблематики дисертаційного дослідження.

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

Наукова новизна результатів, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційному дослідженні, визначаються особистим авторським підходом до



виявлення та вирішення актуального науково-прикладного завдання, що полягало в узагальненні і обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних й прикладних підходів до удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Заслужують на схвальну оцінку удосконалені у роботі методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Автор конкретизував зміст цифровізації як процесу, що трансформує бізнес-моделі, систематизував основні погляди щодо сутності поняття «цифрова трансформація в бізнесі» (табл.1.6, с.66) та обґрунтував модель функціонування стратегії, яка базується на виявленні сигналів змін, ранжуванні загроз і можливостей, а також узгодженні з системою економічної безпеки (с. 58-73). Уточнено поняття цифрової трансформації підприємств малого та середнього бізнесу як стратегічного процесу адаптації до новітніх цифрових технологій, який забезпечує безпеку та підтримує сталий розвиток бізнесу у змінному гіпердинамічному цифровому середовищі їх функціонування (с.67) та узагальнено фактори впливу цифровізації на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу (рис.1.10, с.63). Перевагою авторського підходу є перехід від фрагментарних рішень до цілісної системи реагування, що дозволяє підприємствам зберігати керованість у межах законодавчого поля України навіть за умови високої волатильності середовища.

Набув подальшого розвитку науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. На відміну від існуючих методик, запропонований підхід формує інтегральний показник на основі чотирьох рівновагових складових: стратегічно-організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної та соціально-кадрової (рис.2.7, с.97). Особливістю авторської пропозиції є прикладне розмежування інтерпретації результатів для малого і середнього сегментів бізнесу, що дозволяє врахувати різну «ціну помилки» та специфіку управлінських циклів у кожному сегменті.

Удосконалено науково-практичний інструментарій оцінювання впливу цифровізації на розвиток бізнесу в умовах структурного зламу 2022-2025 років. Автор застосував комбінування композитного індексу розвитку та багатофакторної регресійної моделі з використанням «воєнної змінної» (с. 116). Це має вагоме значення для аналізу, оскільки дозволяє математично відокремити чистий ефект цифровізації (зокрема, використання ІІІ, який презентовано у матриці управлінських дій для посилення розвитку малого та середнього бізнесу через цифровізацію і технології на базі штучного інтелекту, табл.2.6, с.123) від впливу чинників воєнного стану, забезпечуючи інформаційне підґрунтя для



прогнозів на майбутні періоди.

Набув подальшого розвитку теоретично-методичний підхід до формалізації забезпечення функціонування адаптивних стратегій через моделювання IDEF0. Застосування функціонального моделювання дозволило автору створити формалізований опис перетворення інформаційних ресурсів за системою ICOM (Input, Control, Output, Mechanism) (с. 127-142). Практична цінність одержаних результатів полягає в усуненні розриву між стратегічним плануванням та оперативною практикою, що підвищує прозорість ухвалення управлінських рішень у трансформованому у відповідності до потреб масштабування цифровізації бізнес-процесів економічному середовищі.

Удосконалено комплексний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку в умовах воєнного стану. Підхід базується на поєднанні методу Дельфі (с.144-145) для ідентифікації факторів тиску та методу аналізу ієрархій Томаса Сааті (с.145-146) для багатокритеріального зіставлення альтернатив (табл.3.6, с.154). Особливістю є використання функції корисності  $U_i$  для фінального вибору, що мінімізує суб'єктивізм керівництва та дозволяє обґрунтувати перехід до стратегії прискореного розвитку навіть у стані дефіциту корпоративних ресурсів. Отриманий автором результат продемонстрував, що найбільш прийнятним для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах сьогодення, буде стратегія прискореного розвитку (табл.3.7, с.155).

## **5. Теоретична та практичне значення отриманих результатів дисертації.**

Наукове значення результатів дисертаційної роботи Галіки В.С. та їх теоретична цінність криються у розвитку теоретичних положень, обґрунтуванні методичних підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Практична значущість отриманих наукових результатів полягає у обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вагомість авторських пропозицій підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств малого і середнього бізнесу, зокрема, ТОВ «Мікс Діджитал» (Довідка № 01 від 12.01.2026), ТОВ «Адміксер ЮА» (Акт про впровадження № 004 від 06.01.2026), ТОВ «ГОУ2НЕТ» (Довідка № 0031 від 18.12.2025).



## **6. Повнота відображення результатів дослідження в опублікованих наукових працях.**

Основні результати дисертаційної роботи Галіки В.С. висвітлено в 11 наукових працях, серед яких: 1 стаття в наукометричій базі Web of Science; 3 статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 7 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації, яка є достатньою для допуску дисертації до публічного захисту. У публікаціях, виконаних у співавторстві, особистий внесок дисертанта належним чином конкретизовано. Таким чином, кількість, обсяг та якість друкованих праць відповідають вимогам Постанови Кабінету міністрів України №44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року.

## **7. Дотримання принципів академічної доброчесності.**

У результаті перевірки дисертаційної роботи Галіки В.С. встановлено дотримання вимог академічної доброчесності та дослідницької етики. Використання текстових та ілюстративних матеріалів супроводжується належними посиланнями на першоджерела, що забезпечує прозорість і коректність наукових запозичень. Ознак навмисного спотворення результатів дослідження, а також фактів академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації не виявлено, що свідчить про самостійність виконання наукової роботи та достовірність використаних у ній матеріалів.

## **8. Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації.**

Змістове наповнення матеріалів дисертаційної роботи повною мірою корелює з її цільовою спрямованістю, поставленими завданнями, науковими припущеннями, висновками та рекомендаціями. Робота характеризується злагодженою внутрішньою архітектонікою, методологічною вивіреністю та логічною послідовністю презентації наукових і прикладних результатів. Зіставлення тексту анотації з ключовими тезами дослідження Галіки Володимира Сергійовича підтверджує їх ідентичність. Оформлення дисертації та анотації цілком задовольняє чинним стандартам Міністерства освіти і науки України.

## **9. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**

У цілому позитивно оцінюючи наукове та практичне значення одержаних Галікою В.С. результатів, слід зробити акцент на окремих дискусійних положеннях,



недоліках і зауваженнях, що можуть стати предметом наукової дискусії у процесі публічного захисту дисертації.

1. Запропонований автором у табл. 1.4, с. 40 перелік основних принципів формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, який містить принципи комплексності, системності, адаптованості, безпековості, безперервності та ефективності, варто було б доповнити принципами клієнтоцентрованості та гнучкості, адже для сталого розвитку суб'єктів МСБ їх менеджменту важливо розуміти потреби клієнтів, їх клієнтський досвід та очікування, а також швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища (економічні, технологічні, безпекові, цифрові) для того, аби не втратити здобуті конкурентні переваги на ринках товарів і послуг.

2. У підрозділі 1.3 під час конкретизації факторів впливу цифровізації на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу автором залишено поза увагою кадровий аспект цього процесу (рис.1.10, с.63). Поведінка персоналу компаній та його ставлення до цифрових трансформацій, підтримання змін, викликаних цифровізацією, або ж опір їм можуть стати як каталізатором успіху під час розвитку бізнесу, так і деструктивно вплинути на найкращі ініціативи та наміри менеджменту підприємств щодо досягнення цілей безпекового та сталого розвитку.

3. У підрозділі 2.2 автором запропоновано науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності сучасних малих і середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації (рис.2.7, с.97). Однак, у межах складових, за якими передбачається проводити діагностику – стратегічно-організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної та соціально-кадрової, параметр цифровізації згадується лише раз – для оцінювання рівня цифрової компетентності персоналу. Доречно було б передбачити оцінювання цифрових параметрів у межах кожної із чотирьох складових, оскільки такий підхід відповідає і меті, і науковому завданню дослідження.

4. Для оцінювання рівня адаптивності обраних для аналізу підприємств малого (ТОВ «Леляківська сироварня», ТОВ «ІНПАК», ТОВ «Радішка») та середнього (ТОВ «Переяслав Молпродукт», ТОВ виробничо комерційна фірма «Балакком», ТОВ «Деліс Проф») бізнесу, автором обрано період 2023-2025 років (с.102-107). Це дало змогу отримати актуальні та релевантні дані для прогнозів на майбутнє. Однак, зважаючи на те, що у фокусі наукових пошуків автора перебуває питання адаптивності підприємств, часовий інтервал 2020-2025 років був би цікавішим і доречнішим для аналізу, оскільки надав би змогу порівняти, якою була здатність суб'єктів господарювання до адаптації у період глобальної пандемії, у постковідний період та із настанням періоду економіки воєнного часу.

5. Розроблена автором у третьому розділі модель IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства МСБ (с. 132-142, рис.



3.1-3.4) справляє позитивне враження завдяки чіткій декомпозиції управлінських дій. Такий підхід забезпечує прикладний характер дослідження та полегшує автоматизацію процесів стратегічного менеджменту. Проте, запропонована модель потребує більш детального опису блоку контролю, функції якого представлені у табл.3.2, с.141. Зокрема, доцільним видається доповнення моделі механізмом зворотного зв'язку, який би передбачав процедуру оперативного перегляду цільових орієнтирів стратегії у випадку виникнення «чорних лебедів» чи обрання стратегії «синього океану» чи критичного відхилення фактичних показників підприємства від планових або прогнозованих значень.

6. Запропонований автором науково-практичний підхід до вибору оптимальної стратегії на основі методу аналізу ієрархій (с. 148-154) демонструє прагнення до об'єктивізації стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків. Вважаю, що додаткової аргументації потребує обрання автором лише двох стратегічних альтернатив – Стратегії прискореного розвитку та Стабілізаційної стратегії розвитку (табл.3.3, с.149). Разом із тим, процедура вибору конкретної альтернативи потребує розширення переліку критеріїв прийняття остаточного рішення. Зокрема, крім п'яти запропонованих у роботі (с.148), доцільним здається врахування критерію рівня кібербезпеки підприємства, оскільки в умовах цифрової трансформації саме стан захищеності інформаційних ресурсів і цифрових активів стає критичним фактором успішності реалізації будь-яких стратегічних ініціатив підприємств МСБ.

Загалом, зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не применшують науково-теоретичний і методичний рівень проведеного Галікою В.С. дослідження.

## **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 науковою працею. Положення дисертаційної роботи містять наукову новизну та мають практичну цінність. У роботі на підставі проведених досліджень одержано результати, які є істотним авторським внеском у вирішення наукового завдання, що полягало в узагальненні і обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних й прикладних підходів до удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.



Робота є завершеною кваліфікаційною науковою працею, містить теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації, які у сукупності спрямовані на удосконалення наукового підґрунтя управління підприємствами малого та середнього бізнесу. 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 зі спеціальності 073 Менеджмент.

**Офіційний опонент:**

**доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та державної служби  
Черкаського національного університету  
імені Богдана Хмельницького**



**Наталія ЗАЧОСОВА**

**Підпис д.е.н., професора Н. Зачосової засвідчую.**

**Проректор з наукової, інноваційної  
та міжнародної діяльності**

**Черкаського національного університету  
імені Богдана Хмельницького  
кандидат біологічних наук, доцент**



**Олександр СПРЯГАЙЛО**