

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертаційної роботи ГАЛІКИ Володимира Сергійовича на тему: «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Дисертаційна робота Галіки Володимира Сергійовича на тему: **«Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації»** була розглянута на розширеному науковому семінарі, який був проведений 06 січня 2026 року на базі кафедри управлінських технологій, відповідно до Наказу № 12п-1 від 23 березня 2026 року та «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, з метою надання висновку про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Галіки Володимира Сергійовича.

Результати проведення та обговорення презентації результатів дисертації Галіки Володимира Сергійовича на вище зазначеному семінарі відображаються у цьому висновку.

1. Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена стрімким поширенням процесів цифровізації, що суттєво трансформують умови функціонування підприємств малого та середнього бізнесу. У сучасному динамічному середовищі цифрові технології стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності та інноваційності діяльності малих та середніх підприємств. В умовах інтеграції України до Європейського Союзу посилюються вимоги до адаптивності підприємств, їх здатності швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати цифрові рішення та формувати нові бізнес-моделі. Разом з

тим, малі та середні підприємства стикаються з низкою викликів, зокрема обмеженістю ресурсів, недостатнім рівнем цифрової зрілості та високими ризиками зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набуває розроблення адаптивних стратегій розвитку, які забезпечують гнучкість, стійкість і довгострокове зростання підприємств.

Таким чином, актуальність теми дисертаційного дослідження Галіки Володимира Сергійовича полягає у новому вирішенні актуального науково-практичного 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.

Представлене автором дисертаційне дослідження має високий рівень наукової та практичної значущості. Наукові положення, сформовані висновки й розроблені науково-практичні рекомендації є підґрунтям для впровадження практичних заходів, спрямованих на удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано згідно з планом науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме: НДР «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), де автором запропоновані напрями удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

3. Формулювання наукового завдання, нове вирішення якого одержано в дисертації. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних

рекомендацій щодо удосконалення сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Досягнення обраної мети дозволило вирішити наступні *завдання*:

– сформулювати теоретичне підґрунтя побудови стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу;

– визначити методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації;

– запропонувати науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації;

– розробити інструментарій оцінювання впливу цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу;

– обґрунтувати теоретико-методичний підхід до формалізації забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах посиленої цифрової трансформації;

– сформулювати комплексний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в нашій країні в умовах посиленої цифрової трансформації та воєнного стану;

– виокремити науково-практичні засади побудови адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під нові умови цифровізації та воєнного стану.

Об’єкт дослідження – процеси адаптивного управління і цифрової трансформації малого та середнього бізнесу в Україні.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування та реалізації адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Наукове завдання полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення

сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

4. Наукова новизна отриманих результатів.

У дисертації отримані такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

– теоретичне підґрунтя побудови стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу як відкритих соціально-економічних систем завдяки узгодженню ролі таких підприємств у ринковій екосистемі з авторським набором принципів формування сучасної стратегії, що поєднує комплексність, системність, адаптованість, безпековість, безперервність і результативність у вигляді інтегрованої основи для подальшого моделювання процесу стратегічного розвитку;

– методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації шляхом конкретизації змісту цифровізації та цифрової трансформації як процесів, що змінюють бізнес-моделі та управлінські рішення, виділення ключових факторів впливу, включно з потребою інвестицій, потребою безпеки даних і новими ринковими умовами, а також обґрунтування моделі функціонування адаптивної стратегії, де реагування на цифровізаційний вплив ґрунтується на виявленні сигналів змін, аналізі їх наслідків, ранжуванні як загроз або можливостей, формуванні системи адаптації, налагодженні ресурсного забезпечення та узгодженні з системою управління економічною безпекою і ризиками кібербезпеки у межах законодавства нашої країни;

– науково-практичний інструментарій оцінювання впливу цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в умовах структурного зламу 2022–2025 років через комбінування побудови композитного індексу розвитку на основі стандартизації показників та багатofакторної лінійної регресійної моделі за методом найменших квадратів із воєнною змінною і терміном

взаємодії, де цифровізація операціоналізована як частка підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, що дає змогу відокремити ефект цифровізації від ефекту воєнного періоду, перевірити зміну сили впливу у фазі високої невизначеності та забезпечити придатність моделі до інтерпретації ключових переломних моментів емпіричної динаміки;

– комплексний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в нашій країні в умовах посиленої цифрової трансформації та воєнного стану шляхом поєднання методу Дельфі для експертного виокремлення та ранжування ключових змінних впливу із подальшим застосуванням методу аналізу ієрархій Томаса Сааті, що передбачає побудову ієрархічної структури мети, критеріїв CH1–CH5 і альтернатив AS1–AS2, виконання попарних порівнянь за шкалою важливості, перевірку узгодженості через показники λ_{max} , CI і CR, а також завершальне зіставлення альтернатив через функцію корисності U_i , що забезпечує обґрунтований вибір стратегії з урахуванням одночасного тиску цифровізації та воєнних викликів, включно із зростанням ролі технологій на базі штучного інтелекту.

набули подальшого розвитку:

– науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації, який, на відміну від фрагментарних оцінок окремих параметрів, формує інтегральний показник на основі чотирьох рівновагових складових, стратегічно-організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної, соціально-кадрової, із деталізацією індикаторів і ваг, процедурою експертного узгодження через метод Дельфі у три раунди та перевіркою узгодженості оцінок, а також забезпечує прикладне розмежування інтерпретації для малого і середнього сегментів з апробацією на реальних підприємствах і

прогнозуванням інтегральної траєкторії адаптивності на 2026–2028 роки як підґрунтям для відповідних управлінських рекомендацій;

– теоретико-методичний підхід до формалізації забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах посиленої цифрової трансформації через застосування функціонального моделювання IDEF0 (Integration DEFinition for Function Modeling), що, на відміну від наявних описових викладів, дозволяє структуровано відобразити дерево вузлів із визначенням вершини S0, логіку перетворення вхідних інформаційних об'єктів у вихідні за допомогою керівних впливів і механізмів виконання, а також систематизувати потоки даних і ресурсів за підходом ICOM (Input, Control, Output, Mechanism) із виокремленням категорій використаної інформації, що підвищує керованість, прозорість і відтворюваність ухвалення рішень у межах адаптації;

– науково-практичні засади побудови адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під нові умови цифровізації та воєнного стану через системне поєднання правил формування стратегії, ключових завдань динамічної адаптації, механізму інформаційно аналітичного забезпечення ухвалення рішень, орієнтирів стратегічного спрямування та мотиваційного механізму із позитивними і негативними стимулами, що разом формує керовану логіку безперервних коригувань, забезпечує узгодженість ресурсного забезпечення з поточним рівнем адаптаційного потенціалу й економічної безпеки та підсилює стійкість підприємства до цифрових і безпекових викликів, включно з необхідністю посилення заходів кібербезпеки.

5. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються. Теоретичною та методологічною базою дисертації стали основні принципи і положення управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. У процесі виконання дослідження застосовано сукупність загальнонаукових та

спеціальних методів, що дозволило забезпечити цілісність наукової роботи та досягти поставленої мети і виконання завдань.

У основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій змін у формуванні адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу; *непараметричні статистичні* – для оцінювання суттєвості впливу зовнішніх факторів на формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу; *моделювання* – для розробки відповідних моделей за темою дисертаційного дослідження; *інтегрального оцінювання* – для оцінювання й здійснення експерименту; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату системи удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу; *інтегрального аналізу* – під час оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації; *компаративного індексу* – під час аналізу впливу фактору цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні; *функціонального моделювання* – під час побудови моделі IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого та середнього бізнесу; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Усі положення, що виносяться на захист, підтвержені власними емпіричними розрахунками, аналітикою та апробаційною практикою.

6. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

Теоретичне значення полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації: сформовано цілісне

розуміння стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу через акцент на їхній гнучкості та здатності функціонувати в умовах змін, коли саме стратегічна логіка дозволяє поєднати місію і візію підприємства, постановку цілей і цінностей, а також аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу в єдину послідовність управлінських дій; доведено, що цифрова трансформація для підприємств малого та середнього бізнесу має стратегічний характер, оскільки визначає не лише використання інструментів, а переосмислення продуктів, процесів і організації роботи, де дані та цифрові платформи стають основою обґрунтованих управлінських рішень і зростання конкурентоспроможності; обґрунтовано, що цифрові інструменти, зокрема електронна комерція, соціальні мережі, мобільні та хмарні технології, створюють можливості оптимізації операцій, зниження витрат, масштабування та виходу на нові ринки, водночас вони загострюють вимоги до інвестиційних ресурсів і безпеки даних, що робить управління ризиками та кіберзагрозами обов'язковою складовою стратегічного розвитку; уточнено, що мета адаптивної стратегії в умовах цифрових трансформацій зводиться до формування взаємопов'язаних заходів у межах регулятивних вимог для зменшення ризиків і своєчасного реагування на цифровізаційні зміни, а запропонована модель функціонування адаптивної стратегії демонструє послідовність управлінських кроків від фіксації сигналів змін до забезпечення ресурсів і підтримки безпекового потенціалу та адаптивного потенціалу підприємства.

Науково-практичне значення полягає в обґрунтуванні науково-методологічного підходу до інтегрального оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації. Результати апробації інтегрального підходу відображають, що у групі малого бізнесу формується помірна ієрархія, де лідерство забезпечується поєднанням техніко-технологічного та інформаційно-аналітичного підсилення, разом із цим інші підприємства демонструють

зростання, але потребують формалізації регламентів і наскрізних показників для закріплення результатів. Регресійна специфікація із воєнною змінною та взаємодією дозволяє трактувати цифровізацію не як формальний рівень технологічності, а як фактор стійкості, який змінює чутливість розвитку до шоків, а візуальне зіставлення фактичної траєкторії індексу з оцінкою моделі підтверджує коректність відтворення переломів і придатність для пояснення ролі активного використання технологій на базі штучного інтелекту у сценарній логіці управління.

Практика реалізації адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, буде збагачена наступними отриманими практичними результатами дисертаційної роботи:

- можливістю практичного застосування науково-методологічного структурування процесу забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу шляхом побудови дерева вузлів і контекстної діаграми IDEF0;

- ідентифікацією пріоритетності у виборі саме стратегії прискореного розвитку за сукупністю визначених змінних;

- розробленням стратегії прискореного розвитку, яка створює переваги не лише у виживанні, але й у можливостях зростання підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок гнучкого коригування продуктів, каналів продажів і організаційних механізмів відповідно до змін поведінки споживачів та умов воєнного часу; при цьому центральною умовою результативності виступає якісне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке підтримує збирання, обробку й використання даних, побудову альтернатив, вибір найкращого варіанта та наступний контроль із можливістю корекції, а також інтеграція мотиваційних стимулів і орієнтирів стратегії, що зменшує ризик ресурсних втрат і стратегічних відхилень під час постійних адаптаційних змін.

7. Використання результатів роботи. Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками організацій й підприємств 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).

8. Особиста участь автора в одержанні наукових і практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі управлінських технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК». Науковий керівник доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» Копитко Марта Іванівна.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки на плагіат, рецензенти дійшли висновку, що дисертаційна робота Галіки Володимира Сергійовича є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають належні посилання на відповідні джерела.

Дисертація відповідає діючим нормативним вимогам щодо її оформлення, характеризується єдністю змісту та форми та логічною послідовністю як проведення досліджень так і представлення отриманих результатів.

9. Перелік публікацій за темою дисертації та особистий внесок автора. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 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.

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Галіка В.С. Дослідження сутності інформаційно-аналітичного підґрунтя формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Вчені записки університету КРОК*, 2023. № 3 (71). С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-67-73>

2. Stasyshyn A., Ruda I., Tkachuk D. & Galika V. Using adaptive potential to counterattack crisis situations in the context of ensuring financial security and business sustainability of enterprises. *Financial Internet Quarterly*. Vol.20. 2024. No.2. pp.15-25. (Web of Science). DOI: <https://doi.org/10.2478/fiqf-2024-0009>

3. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393-400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400)

4. Копитко М.І., Галіка В. Оптимізація операційної діяльності підприємств на основі застосування адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №4. С. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-132-139>.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Копитко М.І., Галіка В.С. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Ольборг (Данія): ГО «ВАДНД», 07 жовтня 2023 р. 327 с. С. 237-239.*

6. Копитко М.І., Галіка В.С. Сутність сучасних адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Мат. ІХ Всеукраїн. наук.-практ. конф. (23–25 листопада 2023 р., м. Львів). Львів: Українська академія друкарства, 2023. 200 с. С. 76-77.

7. Копитко М.І., Галіка В.С. Сутність адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємств малого й середнього бізнесу в умовах воєнного стану *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали V Міжнародної конференції (7 грудня 2023 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1932>.

8. Галіка В.С. Вплив адаптивної стратегії на забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали XLII-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 березня 2024 р., м. Мілан (Італія)): ВАДНД, 301 с. С. 215-216.

9. Галіка В.С. Характеристика адаптивного підходу в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С.71-72.

10. Вінічук М.В., Галіка В.С. Сучасні адаптивні стратегії безпекового розвитку підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (30 січня 2025 р., м. Кропивницький,) / за заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина 2. 242 с. С. 123-124.

11. Галіка В.С. Особливості адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до змін зовнішнього середовища, які не контролюються. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток*: Всеукраїнська науково-практичної конференція (14 листопада 2025 року, м. Львів). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 494 с. С. 85-87.

Усі наукові положення, висновки і рекомендації одержані автором особисто. Результати дисертації опубліковано в повному обсязі.

10. Перелік зауважень до дисертаційної роботи, які повинен усунути автор.

1. Представлені на рисунку 1.1. Етапи розвитку малого й середнього бізнесу в Україні потребують деталізації, розширення наданої на рисунку інформації та доопрацювання графічного представлення даних.

2. Назви рисунків 1.2. «Характеристики поняття «підприємства малого бізнесу» та Рис.1.3. «Характеристики поняття «підприємства середнього бізнесу» не відповідають їх фактичному змісту, оскільки на рисунках приведені алгоритми що потребують пояснення, опису наведеної на них інформації в тексті дисертації.

3. У підрозділі 1.2., досліджуючи питання формування та складових адаптивного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу поза увагою автора залишився кадровий потенціал який, на наш погляд, має не менш важливе значення ніж виробничий, фінансовий, безпековий та маркетинговий потенціали представлені автором.

4. У підрозділі 2.2., стор. 97 представлена узгоджена шкала оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації, проте потребує уточнення на основі яких розробок науковців та шкал оцінювання результатів вона була сформована.

5. У підрозділі 2.2 для перевірки практичного застосування обґрунтованого науково-методологічного підходу до оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації було розраховано дані та наведено результати аналізу шести вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу, проте потребує уточнення за якими саме принципами та критеріями було обрано ці підприємства.

6. С. 18–20. Наукова новизна сформульована загалом коректно, проте подана недостатньо структуровано. Зокрема, доцільно було б чітко розмежувати результати за категоріями «удосконалено», «набули подальшого розвитку» та «вперше запропоновано». Такий підхід підвищив би наукову чіткість роботи та полегшив ідентифікацію авторського внеску.

7. С. 25. Перелік науковців є досить об'ємним і свідчить про широку джерельну базу, однак виклад має переважно описовий характер. Доцільно було б здійснити аналітичне групування досліджень за напрямками (наприклад: стратегічне управління, цифрова трансформація, адаптивні стратегії), а також коротко окреслити наукові результати ключових авторів, особливо за останні 3–5 років.

8. С. 34–36. Розкриття теоретичних положень щодо стратегій розвитку є змістовним, проте недостатньо узагальненим. Доцільним було б представити результати аналізу у вигляді таблиці або схеми (наприклад, порівняння підходів різних науковців або структурні елементи стратегії), що підвищило б наочність і сприйняття матеріалу.

9. С. 48. Авторське визначення «адаптивного потенціалу» є обґрунтованим, однак потребує більш чіткої структуризації. Зокрема, доцільно виділити його складові (ресурсну, організаційну, технологічну, інформаційну тощо) та показати їх взаємозв'язок у вигляді моделі або схеми, що сприятиме практичному використанню категорії.

10. С. 62–65. Методичні засади формування адаптивних стратегій викладені логічно, проте відсутній чіткий алгоритм їх реалізації. Доцільно було б представити послідовність етапів (аналіз середовища → оцінка потенціалу → вибір стратегії → реалізація → контроль) із зазначенням інструментів та очікуваних результатів на кожному етапі.

11. С. 82. Аналіз тенденцій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу виконано на належному рівні, однак обмежений національним контекстом. Для підвищення аналітичної цінності роботи доцільно було б

включити порівняльний аналіз із країнами ЄС або іншими економіками, що дозволило б ширше оцінити тенденції розвитку.

12. С. 95–98. Запропонований інтегральний підхід до оцінювання адаптивності є цікавим, проте потребує більш детального обґрунтування процедури визначення вагових коефіцієнтів. Зокрема, доцільно було б розкрити методику експертного оцінювання, кількість експертів, критерії їх відбору та перевірку узгодженості результатів.

13. С. 110. Результати регресійного аналізу подані коректно, однак їх економічна інтерпретація є дещо обмеженою. Доцільно було б детальніше пояснити, як отримані залежності впливають на прийняття управлінських рішень та які практичні висновки можуть бути зроблені для підприємств.

14. С. 128–130. Модель IDEF0 побудована на належному рівні, однак її прикладне значення було б підсилене за рахунок демонстрації застосування на конкретному підприємстві або в кейсі, що дозволило б краще оцінити її практичну ефективність.

15. С. 145. Метод аналізу ієрархій Сааті використано обґрунтовано, проте доцільно було б більш детально пояснити інтерпретацію отриманих результатів та їх вплив на вибір стратегічних альтернатив.

16. С. 160. Практичні рекомендації сформульовані загальною коректно, однак мають узагальнений характер. Доцільно було б деталізувати їх з урахуванням специфіки різних груп підприємств (малий/середній бізнес, галузеві особливості).

17. С. 172. Висновки відповідають змісту роботи, проте окремі з них носять описовий характер. Доцільно було б більш чітко співвіднести їх із поставленими завданнями дослідження та підкреслити отримані наукові результати.

18. Співвідношення «адаптивності» та «економічної безпеки». Автор визначає адаптивний потенціал як здатність забезпечувати економічну безпеку. Проте в управлінській теорії ці категорії часто розглядаються як

паралельні: безпека — це стан захищеності, а адаптивність — це інструмент досягнення стабільності. Дискусійним є те, чи не відбувається в роботі поглинання поняття «безпека» поняттям «адаптивність», що може розмивати фокус менеджменту організацій.

19. Обґрунтування пріоритетності стратегії прискореного розвитку. За результатами моделювання Сааті автор робить висновок про доцільність «стратегії прискореного розвитку» (AS1) порівняно зі «стабілізаційною» (AS2). Однак для малого бізнесу в умовах обмежених інвестиційних ресурсів та воєнних ризиків прискорений розвиток може бути критично небезпечним через загрозу втрати ліквідності. Питання балансу між швидкістю змін та ресурсною достатністю потребує глибшої дискусії.

20. Використання ІІІ як універсального інструменту. Дисертант наголошує, що технології штучного інтелекту є фундаментом адаптації навіть для малого бізнесу. Дискусійним залишається питання «цифрового розриву»: наскільки реальним є масове впровадження ІІІ на мікропідприємствах без державної підтримки та спеціалізованих кадрів.

21. Методичні зауваження до інтегрального показника. При розрахунку інтегрального показника адаптивності автор використовує чотири «рівновагові» складові (стратегічну, технічну, інформаційну, соціальну) з вагою 0,25 кожна. Недоліком є відсутність математичного обґрунтування такої рівноваговості; в умовах війни «техніко-технологічна» складова (енергонезалежність, безпека активів) може мати значно вищу вагу, ніж інформаційно-аналітична.

22. Недостатня деталізація ризиків цифрової трансформації. Хоча в роботі згадується кібербезпека, автор недостатньо розкриває «зворотний бік» цифровізації — залежність від зовнішніх хмарних провайдерів та платформ, що у воєнний час є критичною точкою вразливості. Опис механізмів мінімізації саме *цифрових* ризиків у третьому розділі виглядає дещо декларативним.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не впливають на загальне позитивне враження від роботи.

ВВАЖАТИ, що дисертаційна робота Галіки Володимира Сергійовича на тему: «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам пп. 5, 6, 7, 8, 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 та відповідає вимогам освітньо-наукової програми «Менеджмент» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» зі спеціальності 073 Менеджмент.

РЕКОМЕНДУВАТИ:

Аналіз результатів презентації та їх обговорення на засіданні кафедри управлінських технологій свідчить, що наукові положення та висновки, представлені у дисертаційній роботі Галіки Володимира Сергійовича, повністю відповідають вимогам освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Отримані результати вирізняються науковою новизною порівняно з наявними теоретико-методичними розробками у сфері менеджменту, містять обґрунтовані авторські положення та пропозиції, які мають прикладну спрямованість і орієнтовані на вирішення актуальних завдань управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій. Робота має самостійний, цілісний характер, вирішує важливе науково-практичне завдання і становить вагомий внесок у розвиток науки менеджменту та адміністрування.

У зв'язку з цим дисертація Галіки Володимира Сергійовича, на тему **«Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу**

в умовах цифрової трансформації» може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді Університету економіки та права «КРОК» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Головуючий на засіданні кафедри
управлінських технологій
Вищого навчального закладу
«Університет економіки та права «КРОК»
д. е. н., професор

Віктор АЛЬКЕМА

« ____ » _____ 2026 р.

Підпис _____ засвідчує
Директор Департаменту кадрів Вищого навчального закладу
Університет економіки та права «Крок»
_____ 20 ____ р.