

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри  
менеджменту та адміністрування  
Національного університету «Чернігівська політехніка»  
Повної Світлани Вікторівни  
на дисертаційну роботу Олифіренка Івана Сергійовича  
на тему: «Стратегічне управління промисловими підприємствами в  
контексті цифрової трансформації»  
подану на здобуття доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

### **Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження**

Актуальність теми зумовлена глобальним переходом до четвертої промислової революції, де цифрові технології стають не просто інструментом, а основою виживання бізнесу. Для промислових підприємств, які традиційно є інертними, стратегічне управління в умовах цифровізації є ключем до трансформації застарілих операційних моделей. Це дозволяє інтегрувати штучний інтелект, інтернет речей та великі дані в єдину систему прийняття управлінських рішень.

Українські промислові підприємства мають перебудовувати стратегічне управління в умовах безпрецедентних безпекових викликів. Цифрова трансформація в цьому контексті стає інструментом забезпечення життєздатності бізнесу, дозволяючи створювати децентралізовані системи управління, впроваджувати хмарні рішення для захисту критичних даних та забезпечувати дистанційний контроль за виробничими процесами. Це критично важливо для підприємств, що функціонують у зонах підвищеного ризику. Потреба у науковому обґрунтуванні теми також пов'язана із завданнями повоєнного відновлення промисловості на засадах «Smart Industry». Замість простого відтворення зруйнованих потужностей, стратегічне управління має орієнтуватися на побудову сучасних цифрових екосистем, що відповідають стандартам Індустрії 4.0. Дослідження цифрових стратегій допоможе визначити оптимальні шляхи модернізації активів, із комплексним врахуванням усіх факторів, що можуть впливати на успішність реалізації національними підприємствами цифрової трансформації. Усе вищезазначене обумовило актуальність теми дисертаційної роботи Олифіренка І.С.

### **Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема, робота використовувалася у науково-дослідних темах: «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної

реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.); «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), у межах яких автором поглиблено науковий підхід до систематизації моделей формування системи стратегічного управління промисловим підприємством, а також запропоновано методичні положення визначення рівня цифрової зрілості промислового підприємства.

### **Ступінь обґрунтованості та відповідності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Ознайомлення з дисертаційною роботою дає підстави зробити висновок про достатню обґрунтованість наданих наукових положень, висновків та рекомендацій. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних положень стратегічного управління промисловими підприємствами та поглиблення прикладних засад його удосконалення в умовах цифрової трансформації, що відповідає темі дослідження, а сформульовані об'єкт та предмет дослідження відповідають вимогам.

Представлена робота є гарно структурованим та завершеним науковим дослідженням, в ході якого була удосконалена та апробована методика оцінювання цифрової зрілості промислових підприємств, а також розроблені наукові положення щодо забезпечення ефективності здійснення стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах становлення цифрової економіки з урахуванням можливих зовнішніх та внутрішніх ризиків і загроз, запропоновано стратегії управління зовнішніми та внутрішніми ризиками та загрозами цифрової трансформації підприємства. Крім національної офіційної інформації, в дисертаційному дослідженні були використані особисті спостереження та розрахунки автора, а також багато іноземних наукових джерел.

Дослідження ґрунтується на застосуванні наступних методів:

*історичний аналіз* – для дослідження ретроспективних аспектів розвитку поняття «стратегічне управління»;

*метод контент-аналізу* – для обґрунтування сутності категорій «стратегічне управління», «стратегічне управління підприємством»;

*системний підхід* – для визначення змісту дефініції «системи стратегічного управління промисловим підприємством», розробки схеми стратегічного управління інноваційно-цифровим розвитком промислових підприємств;

*метод систематизації* – для обґрунтування типів моделей формування системи стратегічного управління промисловим підприємством;

*методи ідентифікації та класифікації* для обґрунтування системи чинників, які впливають на забезпечення ефективного стратегічного управління промисловим підприємством;

*статистичні методи* – для опису сучасних тенденцій розвитку промислових підприємств в Україні;

*порівняльний аналіз, методи групування* – у процесі обчислення інтегрального індексу цифрової зрілості промислових підприємств;

*сценарний підхід* – під час конкретизації стратегічних пріоритетів цифрового розвитку промислових підприємств;

*методи індукції, дедукції* – для обґрунтування моделі механізму цифрової трансформації системи стратегічного управління промисловим підприємством;

*структурно-функціональний підхід* – у процесі розробки моделі управління ризиками цифрової трансформації промислового підприємства,

*графоаналітичний та табличний методи* – для наочного представлення отриманих результатів дослідження.

Дисертація демонструє цілісний підхід автора до вирішення наукової проблеми: від поглиблення теоретико-методичних положень до аналізу сучасного стану та розробки механізму із врахуванням ризиків щодо стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах цифрової трансформації.

## **Структура і зміст дисертаційної роботи**

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційна робота є цілісною науковою працею, що містить: вступ, три розділи, висновки. Загальний обсяг роботи становить 280 сторінок, з них основний текст – 227 сторінок. Дисертація містить значну кількість аналітичних таблиць, графіків та схем, які забезпечують цілісне сприйняття й наочне подання результатів проведеного дослідження.

У першому розділі «Теоретичні положення стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації» (с.24-89) автором розглянуто історичні аспекти розвитку поняття «стратегічне управління», підходи до розуміння сутності стратегії, зміст понять «система управління», «стратегічне управління», досліджено зміст етапів, принципів та функцій стратегічного управління, зроблено порівняння імплементації принципів стратегічного управління у вітчизняному та зарубіжному бізнес-середовищі, визначено суб'єктивні та об'єктивні фактори, що визначають ефективність стратегічного управління, досліджено наукові підходи і тлумачення категорії «стратегічне управління підприємством», основні риси системи стратегічного управління промисловим підприємством, розглянуто ключові етапи стратегічного управління промисловим підприємством та ознаки його ефективного провадження, систематизовано моделі формування системи стратегічного управління, розроблена загальна

структура моделі формування системи стратегічного управління промисловим підприємством, розглянуто поняття стратегічної цифрової трансформації промислових підприємств, запропоновано авторську методику оцінювання цифрової зрілості промислових підприємств.

У другому розділі «Дослідження сучасного стану розвитку промислових підприємств в Україні в умовах цифрової трансформації» (с.90-170) автором проаналізовано динаміку і структуру ВВП України за видами економічної діяльності у 2010-2024 рр. (з дослідженням зміни частки промисловості), динаміку кількості зайнятих працівників у промисловості, динаміку експорту та зміну частки промисловості в загальному експорті, динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання з виділенням частки промисловості, кількість діючих підприємств промисловості в розрізі регіонів, порівняно кількість діючих підприємств за регіонами з обсягом виробленої ними продукції (з виділенням частки промисловості), узагальнено регіональний аналіз за допомогою інтегрального індексу на основі трьох показників – щільності промислових підприємств, частки промислових підприємств у загальній кількості діючих підприємств регіону та коефіцієнта локалізації промислового виробництва, та зроблено групування регіонів на основі цього індексу, досліджено тенденції обсягу виробленої продукції та капітальних інвестицій у промисловості у фактичних цінах та постійних цінах 2015 р. Проведено аналіз тенденцій використання цифрових технологій промисловими підприємствами, а саме: динаміки кількості та частки промислових підприємств, що мають доступ до мережі Інтернет, зміни часток підприємств галузі за швидкістю Інтернету, динаміки часток підприємств за видами промисловості, що здійснюють обмін даними в електронному вигляді у ланцюгу постачання, динаміки часток промислових підприємств, що купують хмарні сервіси, дослідження типів використовуваних хмарних сервісів та порівняння за цією характеристикою національних підприємств з підприємствами ЄС, дослідження часток підприємств, що використовують ERP, CRM чи BI, що мають вебсайт та використовують соціальні медіа, що здійснювали електронну комерцію та що використовують штучний інтелект; розглянуто індекс цифрової інтенсивності та досліджено частку підприємств за роками, що мають принаймні базовий рівень цифрової інтенсивності, а також порівняно національні підприємства за цим показником з підприємствами ЄС. Зроблена оцінка ефективності стратегічного управління з точки зору їх цифрової зрілості у 5 українських машинобудівних підприємствах.

У третьому розділі «Науково-концептуальні положення забезпечення ефективності здійснення стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах становлення цифрової економіки» (с.171-239) автором систематизовано основні стратегічні пріоритети цифрового розвитку промислових підприємств; визначено перешкоди та загрози, які

виникають у процесі цифровізації діяльності промислових підприємств. Автором запропоновано схему ключових елементів формування стратегічних пріоритетів цифрового розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності; систематизовано чинники цифровізації промислових систем на національному, регіональному та локальному рівнях; етапи реалізації стратегії цифрової трансформації промислових підприємств; запропоновано складові процесу розробки стратегії цифрової трансформації в розрізі стратегічного і тактичного планування; етапи вибору технології реалізації стратегічних завдань цифрової трансформації промислових підприємств; концептуальну стратегічну карту цифрової трансформації промислових підприємств. У другому підпункті запропоновано основні компоненти стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах цифрової економіки; систематизовано вплив цифрових технологій на стратегічне управління промисловими підприємствами; запропоновано ключові положення стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств; проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз трансформації моделі стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах цифрової економіки; розроблено механізм цифрової трансформації моделі стратегічного управління промислового підприємства; схему стратегічного управління інноваційно-цифровим розвитком промислових підприємств. У третьому підпункті розроблена система забезпечення протидії ризикам впровадження механізму трансформації моделі стратегічного управління промисловим підприємством в умовах цифрової економіки; розглянуто класифікацію загроз та основні ризики щодо впровадження цифрової трансформації підприємства; зміст та джерела зовнішніх та внутрішніх загроз впровадження цифрової трансформації; запропоновано стратегії управління зовнішніми та внутрішніми ризиками та загрозами цифрової трансформації підприємства; розроблено алгоритм стратегічного управління ризиками промислового підприємства в умовах впровадження цифрових трансформацій; розроблено структурно-функціональну модель управління ризиками цифрової трансформації промислового підприємства.

Висновки, сформульовані за результатами дослідження, є змістовними та відображають результати виконання поставлених завдань. Отже, подана дисертаційна робота є цілісною та самостійною науковою працею, у якій сформульовано поглиблені наукові підходи до стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації. Отримані результати характеризуються практичною значущістю, а запропоновані автором положення пройшли апробацію та впроваджені у практичну діяльність.

### **Наукова новизна одержаних результатів**

Серед наукових здобутків, що узагальнюють особистий внесок Олифіренка І.С., на особливу увагу заслуговують наступні:

- уточнено зміст категорії «стратегічне управління», що здійснено через дослідження існуючих наукових концепцій трактування дефініцій «стратегія» та «система управління». Це дозволило запропонувати визначення стратегічного управління як безперервного, динамічного та системного процесу управління підприємством, який зосереджується на використанні людського потенціалу, спрямований на задоволення потреб споживачів, що дозволяє адаптуватися до змін навколишнього середовища та ефективно використовувати свої конкурентні переваги для досягнення поставлених цілей (с.32);

- систематизовані чинники, які впливають на забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством, що були розподілені на групи: (1) суб'єктивні, які визначаються специфікою функціонування конкретного підприємства, (2) об'єктивні, які формуються у зовнішньому щодо економічного суб'єкта середовищі (с.41-42);

- набули подальшого розвитку наукові підходи до розуміння змісту стратегічного управління підприємством, серед яких виокремлено класичний, еволюційний, поведінковий, системний, контингентний, ресурсний, динамічний і цифровий (с.45-46);

- удосконалено розуміння змісту категорії «система стратегічного управління підприємством», яку визначено як комплекс управлінських рішень, спрямованих на реалізацію відповідних процесів, їхніх елементів та інструментарію, поєднання яких є основою для формування та подальшої реалізації цілей підприємства, стратегії досягнення яких враховують існуючі та потенційні виклики внутрішнього та зовнішнього середовищ. Це дало можливість виокремити елементи функціонування та трансформації такої системи, конкретизувати її функції, особливості їх реалізації в межах промислового підприємства та онтологічні принципи (системності, цілеспрямованості, адаптивності, прогностичності, інтеграції ресурсів, управління змінами) (с.48-57);

- удосконалено науковий підхід до систематизації моделей формування системи стратегічного управління промисловим підприємством, який полягав у виокремленні видів таких моделей та описі їх сутності, що дозволило обґрунтувати переваги, недоліки та доцільність використання різних видів зазначених моделей з урахуванням наявного внутрішнього потенціалу промислового підприємства до цифрової трансформації та наслідків використання сучасних інноваційно-інформаційних технологій у його функціонуванні (с.75-77);

- удосконалено методичні положення визначення рівня цифрової зрілості промислового підприємства, що розширені обґрунтуванням доцільності розрахунку інтегрального індексу цифрової зрілості, який

запропоновано оцінювати на основі таких показників: рівень автоматизації, онлайн-презентація, ERP / MES / CRM, CAD / CAE / PLM. Це дало можливість провести розрахунок зазначеного індексу для реально діючих підприємств та визначити базові системні перешкоди, які сьогодні існують у напрямі цифровізації діяльності промислових підприємств (с.84-87);

– систематизовано стратегічні пріоритети цифрового розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності, серед яких виділено: цифрові технології, культура інновацій, стратегія та лідерство, операційна ефективність, дані та аналітика, клієнтський досвід. Це дозволило обґрунтувати особливості розробки таких пріоритетів в межах різних рівнів цифрових промислових систем, а саме національної, регіональної та локальної (с.172-181);

– удосконалено теоретико-прикладні положення функціонування механізму цифрової трансформації системи стратегічного управління промислового підприємства, що було здійснено через виокремлення двох базових підсистем: організаційно-виробничої та економічної, а також визначення їхніх функцій, базових процесів та принципів. Це дозволило обґрунтувати специфічні риси зазначеного механізму, поглибити методичні та прикладні аспекти функціонування системи стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства (с.201-205);

– запропоновано структурно-функціональну модель управління ризиками цифрової трансформації промислового підприємства, яка була побудована з урахуванням результатів аналізу основних зовнішніх та внутрішніх ризиків, що можуть виникати в цифровому просторі функціонування підприємства, конкретизації основних етапів такого управління із визначенням послідовної сукупності завдань, які необхідно реалізувати для побудови дієвої системи інформаційної безпеки (с.235).

### **Практичне значення результатів дослідження**

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління промисловими підприємствами та поглибленні прикладних засад його удосконалення в умовах цифрової трансформації. Результати дисертаційної роботи використовуються в діяльності: Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації: враховано рекомендації щодо впровадження сучасних цифрових технологій вітчизняними промисловими підприємствами при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області (01.01-20/261 від 10.02.2026 р.); Чернігівської Регіональної Торгово-Промислової Палати, де використано наукові положення щодо використання методичного підходу до оцінки рівня цифрової зрілості промислових підприємств при підготовці

інформаційних матеріалів та заходів з підтримки бізнесу (№ 22/01 від 09.03.2026 р.); ТОВ «Багатопрофільне підприємство «АТІЛОС», в якому враховано наукові положення щодо наукового підходу до систематизації моделей формування системи стратегічного управління промисловим підприємством та стратегічних пріоритетів цифрового розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності при оновленні стратегічних планів розвитку підприємства та впровадженні інноваційних рішень з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності (№ 28 від 03.03.2026 р.); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з таких освітніх компонентів: «Маркетинговий менеджмент», «Управління бізнес-процесами організації», «Інноваційно-інвестиційна політика підприємств», «Стратегічний менеджмент» (№ 202/08-3089/ВС від 22.12.2025 р.).

### **Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях**

Наукові положення дисертаційної роботи опубліковано у 15 наукових працях, зокрема, 1 стаття, яку включено до складу наукометричних баз Web of Science; 1 стаття в іноземних наукових виданнях; 5 статей у наукових фахових виданнях України; 8 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Автором дотримані вимоги п. 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, щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться в дисертації, апробації її основних положень.

### **Дотримання норм академічної доброчесності**

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності. Дисертант дотримувався норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право, порушень яких, як і академічного плагіату, не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел, визначено особистий внесок автора в опублікованих у співавторстві працях.



**Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви, зауваження на окремі суперечності та можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертації**

Оцінюючи представлену дисертаційну роботу в цілому позитивно, слід зазначити дискусійні положення та висловити наступні зауваження:

1. У підрозділі 1.1, при дослідженні сутності поняття «система управління», доцільно приділити більше уваги саме системі стратегічного управління. Бажано детальніше розкрити її структурні елементи, функції, властивості та цілі функціонування у контексті діяльності промислових підприємств.

2. У підрозділі 1.3 в процесі дослідження категорії «стратегічна цифрова трансформація промислового підприємства» (с. 81-83), доцільно систематизувати наукові підходи до її трактування. Також варто конкретизувати основні ознаки цієї категорії та її відмінності від суміжних понять.

3. У розділі 2 варто було б систематизувати наслідки впливу військової агресії на розвиток промисловості. Важливо також врахувати їх вплив на процеси цифрової трансформації з позицій галузевих відмінностей.

4. У підрозділі 3.1 було б доцільно більш детально конкретизувати роль топ-менеджменту у процесі цифрової трансформації промислових підприємств. Зокрема, варто було розкрити функціональне наповнення управлінських рішень на стратегічному рівні, визначити зони відповідальності керівництва та механізми формування пріоритетів цифрового розвитку. Доцільним також було б висвітлення того, яким чином управлінські рішення впливають на вибір стратегічних напрямів розвитку, розподіл ресурсів, управління ризиками та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища в умовах цифровізації.

5. У підрозділі 3.2 автор приділяє значну увагу питанням розробки стратегій інноваційно-цифрового розвитку промислових підприємств та забезпеченню стратегічного управління таким розвитком. Водночас доцільно було б більш детально визначити сутність цього поняття, окреслити його специфічні риси та належним чином обґрунтувати доцільність його використання.

Разом з тим, варто зазначити, що наведені зауваження та дискусійні положення не знижують загальної теоретичної та практичної значущості, обґрунтованості та достовірності основних положень дисертації.

### **Загальні висновки та оцінка дисертації**

Дисертаційна робота Олифіренка Івана Сергійовича на тему «Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації» є завершеним, цілісним науковим дослідженням, виконана на актуальну тему, містить положення наукової новизни та має теоретичне та практичне значення.

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами) та «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами й доповненнями від 19 травня 2023 р. № 502) та вимогам «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 (зі змінами від 19 травня 2023 р. № 502), а її автор – Олифіренко Іван Сергійович, заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

#### **Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри  
менеджменту та адміністрування  
Національного університету

«Чернігівська політехніка»



Світлана ПОВНА