

## **ВІДГУК ОПОНЕНТА**

кандидата економічних наук, доцента,  
доцента кафедри обліку і оподаткування Львівського національного  
університету ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького.

**Малецької Ольги Іванівни на дисертаційну роботу**  
**Олифіренка Івана Сергійовича**  
**«Стратегічне управління промисловими підприємствами в**  
**контексті цифрової трансформації»,**  
подану на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

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

Цифрові технології сьогодні впливають на розвиток усіх без винятку економічних систем, формуючи нові можливості та змінюючи усталені моделі їх функціонування. Відповідно, трансформації зазнають і механізми управління такими системами, які адаптуються до нової цифрової реальності. Зростання ролі інформації та інтелектуальних ресурсів зумовлює формування нових вимог і підходів до перегляду традиційних концепцій побудови систем управління економічними суб'єктами. Окреслені тенденції також стосуються трансформації систем менеджменту промислових підприємств.

Прискорені темпи цифрової трансформації різних напрямів економічної діяльності промислових підприємств лише посилюють важливість своєчасного оновлення та вдосконалення системи управління такими суб'єктами господарювання. Зростання обсягів інформації, а також зміна підходів до її збору, аналізу, обробки та зберігання вимагають перегляду чинних моделей управління бізнес-процесами на промислових підприємствах з метою формування цілісної та розвиненої системи стратегічного управління їх майбутнім розвитком. У зв'язку з цим проведення подальших досліджень у напрямку підвищення ефективності функціонування такої системи та її вдосконалення набуває особливої актуальності, що обґрунтовує необхідність поглиблення концептуальних підходів до забезпечення трансформації зазначеної системи в умовах становлення цифрової економіки.



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

Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «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.).

### ***Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність***

Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави стверджувати, що наукові положення, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, у сукупності вирішують важливе наукове завдання – обґрунтування теоретичних і методичних положень стратегічного управління промисловими підприємствами та поглиблення прикладних засад його удосконалення в умовах цифрової трансформації.

Теоретико-методичні положення, методичні рекомендації і висновки, сформульовані дисертантом, є достовірними. Дисертаційна робота має логічну побудову, її автор системно підійшов до постановки проблеми, формулювання завдання, обрав влучні методи та прийоми дослідження.

Обґрунтованість наукових результатів, висновків і рекомендацій забезпечується використанням загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. При проведенні дисертаційного дослідження використано наступні методи: контент-аналізу, системний аналіз, систематизації, ідентифікації та класифікації, статистичні методи, порівняльний аналіз, групування, сценарний підхід, методи індукції, дедукції, структурно-функціональний підхід.



### *Наукова новизна одержаних результатів*

До основних, найбільш важливих наукових здобутків автора, що становлять новизну дисертаційної роботи слід віднести:

- запропоновано структурно-функціональну модель управління ризиками цифрової трансформації промислового підприємства, яка була побудована з урахуванням результатів аналізу основних екзогенних та ендогенних ризиків, що можуть виникати в цифровому просторі функціонування суб'єкта господарювання;
- використано системний підхід до розгляду змісту дефініції «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 у подальшому дало можливість здобувачу виокремити елементи функціонування та трансформації такої системи, конкретизувати її функції, особливості їх реалізації в межах промислового підприємства та онтологічні принципи;
- поглиблено науковий підхід до виокремлення та систематизації моделей формування системи стратегічного управління промисловим підприємством, який полягає 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;
- сформульовано теоретико-прикладні положення функціонування механізму цифрової трансформації системи стратегічного управління промислового підприємства, що 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;

- розширено методичні положення визначення рівня цифрової зрілості промислового підприємства через обґрунтування 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;

- уточнено зміст категорії «стратегічне управління», що здійснено через детальний аналіз сформованих наукових концепцій трактування дефініцій «стратегія» та «система управління». Запропоновано розглядати стратегічне управління як безперервний, динамічний та системний процес управління суб'єктом господарювання, який зосереджується на використанні людського потенціалу, спрямований на задоволення потреб споживачів, що дозволяє адаптуватися до змін навколишнього середовища та ефективно використовувати свої конкурентні переваги;

- систематизовано наукові підходи до розуміння змісту стратегічного управління підприємством, серед яких виокремлено класичний, еволюційний, поведінковий, системний, контингентний, ресурсний, динамічний і цифровий. Це дало можливість автору обґрунтувати сутність такого управління і визначити ознаки його ефективності, конкретизувати об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на її забезпечення в довгостроковій перспективі, з'ясувати особливості трансформації механізму стратегічного управління в умовах цифрової економіки;

- визначено стратегічні пріоритети цифрового розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності, серед яких виділено основні напрями їхньої розробки та впровадження: вибір та адаптація цифрових технологій,



формування інноваційної культури, оптимізація операційної діяльності, трансформація системи тактичного та стратегічного управління, підтримка технічної креативності та творчості;

### ***Практичне значення результатів дослідження***

Основні наукові положення дисертаційної роботи доведено до рівня практичних рекомендацій і науково-методичних підходів; головні висновки та пропозиції, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані у практичній діяльності промислових підприємств, в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування.

Зокрема 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 22 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: використано наукові положення щодо застосування 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»: враховано наукові положення щодо наукового підходу до виокремлення та 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 викладення результатів дослідження в опублікованих працях***

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 15 наукових працях, серед яких: 2 статті в іноземних наукових виданнях, 1 з яких входить до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 8 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 11,5 друк. арк.; особисто автору належить – 7,35 друк. арк.

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 опублікованим результатам тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

### ***Дотримання принципів академічної доброчесності***

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, є достатнім.

### **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 межах підрозділу 1.2 варто розширити характеристику специфічних рис діяльності промислових підприємств. Важливо конкретизувати, яким чином



ці особливості впливають на формування, функціонування та трансформацію системи стратегічного управління.

2. У підрозділі 2.2 у межах аналізу тенденцій використання цифрових технологій, варто було б детальніше охарактеризувати сучасні цифрові рішення. Доцільно розкрити їх галузеву специфіку та практичні особливості впровадження на промислових підприємствах.

3. У підрозділі 2.3 доцільно було б детально та структуровано представити ключові бар'єри цифровізації. Також необхідно окреслити можливі напрями їх подолання у практичній діяльності підприємств.

4. Концептуальна стратегічна карта цифрової трансформації (рис. 3.7, с. 187) потребує більш логічної структуризації. Доцільно було б конкретизувати етапи її розробки, умови реалізації та взаємозв'язки між ключовими елементами.

5. У підрозділі 3.3 дисертації автор приділяє значну увагу питанням управління ризиками, що виникають у процесі впровадження механізму трансформації моделі стратегічного управління промисловим підприємством в умовах цифрової економіки. Водночас, на наше переконання, у межах цього підрозділу доцільно було б більше уваги зосередити на систематизації зазначених ризиків, а також детальніше розкрити особливості їх виникнення для різних типів промислових підприємств, які варто було б класифікувати за масштабом функціонування та напрямками економічної діяльності.

Наведені зауваження та дискусійні положення не знижують загальної теоретичної та практичної значущості, обґрунтованості та достовірності основних положень дисертації.

#### ***Загальна оцінка роботи та її відповідність встановленим вимогам***

Дисертаційна робота Олифіренка Івана Сергійовича «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.



Дисертація за змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (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).

Олифіренко Іван Сергійович, автор дисертації «Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Офіційний опонент:**

доцент кафедри обліку і оподаткування  
Львівського національного університету  
ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького,  
кандидат економічних наук, доцент



Ольга МАЛЕЦЬКА



**ВІРНО**  
НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ КАДРІВ  
ЛЬВІВСЬКОГО  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ  
ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ  
ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО

O. Tentse