

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри
менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Повної Світлани Вікторівни
на дисертаційну роботу Самойловича Олександра Ігоровича
на тему: «Економічні засади використання цифрових технологій в
управлінні промисловими підприємствами»
подану на здобуття доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

В умовах глобалізації та четвертої промислової революції традиційні моделі управління промисловими підприємствами стрімко втрачають ефективність. Цифрові технології – такі як інтернет речей, штучний інтелект, великі дані та хмарні обчислення – перетворюються з конкурентної переваги на базову умову виживання бізнесу. Вітчизняний промисловий сектор стикається з критичною необхідністю масштабної модернізації на тлі високого зносу основних засобів, дефіциту ресурсів та жорсткої міжнародної конкуренції. Це вимагає негайного переосмислення управлінських процесів та їх переведення на цифрову основу для підвищення продуктивності й гнучкості виробництва. Разом з тим велика вартість проєктів цифровізації часто створює високі ризики та потребує створення моделей щодо оптимізації таких витрат. Формування чітких економічних засад дозволить обґрунтувати стратегічні рішення та забезпечити раціональний розподіл капіталу при цифровій трансформації.

Практична значущість дослідження суттєво зростає в умовах макроекономічної нестабільності, руйнування логістичних ланцюгів та енергетичних викликів, які вимагають від промисловості миттєвої адаптації. Цифровізація управління дозволяє підприємствам перейти до предиктивного менеджменту, мінімізувати вплив людського фактору, оптимізувати використання ресурсів та знизити собівартість продукції. Науково обґрунтовані економічні механізми впровадження цифрових технологій стануть дієвим інструментом для вітчизняних підприємств, забезпечуючи їхню економічну стійкість, інвестиційну привабливість та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Усе вищезазначене обумовило актуальність теми дисертаційної роботи Самойловича О.І.

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.), у межах яких автором запропоновано організаційно-економічний механізм цифрової трансформації промислових підприємств та поглиблено класифікацію бар'єрів цифрової трансформації промислових підприємств.

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 поглиблення теоретико-методичних положень функціонування системи управління промислових підприємств та обґрунтування прикладних рекомендацій її трансформації в умовах цифрової економіки, що відповідає темі дослідження, а сформульовані об'єкт та предмет дослідження відповідають вимогам.

Представлена робота є добре структурованим та завершеним науковим дослідженням, в ході якого була розроблена та апробована методика оцінки рівня цифрового розвитку промислових підприємств, а також розроблена модель організаційно-економічного механізму цифрової трансформації промислових підприємств; систематизовано інструменти управління, фінансування та технічної підтримки у механізмі цифрової трансформації, виявлено їх взаємозв'язок, удосконалено концептуальний підхід до опису сценаріїв цифрової трансформації промислового 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 загальнонаукових та спеціальних методів:

історичний метод – для виявлення основних етапів цифрової трансформації промислових підприємств;

метод систематизації – для виокремлення основних моделей цифрової трансформації промислових підприємств; основних напрямів діяльності промислових підприємств, на які впливає цифровізація;

методи класифікації – для визначення бар'єрів цифрової трансформації промислових підприємств в Україні;

процесний підхід – для обґрунтування та опису ієрархічної бізнес-структури промислового підприємства; етапів цифрової трансформації промислового підприємства;

системний підхід – для дослідження системи управління промисловим підприємством в умовах цифрової економіки; для розробки методики оцінки рівня цифрового розвитку промислових підприємств;

метод групування – для визначення інструментів стимулювання цифрової трансформації промислових підприємств; напрямів впливу цифрової трансформації промислових підприємств на розвиток економічних відносин;

сценарне моделювання – для розробки окремих видів сценаріїв цифрової трансформації промислового підприємства: базового, оптимістичного та песимістичного;

статистичні методи та методи економічної динаміки – для конкретизації актуальних тенденцій розвитку промислових підприємств в Україні та визначення стану їх цифрової трансформації;

інтегральний підхід – з метою удосконалення методичних підходів до оцінки рівня цифрового розвитку промислового підприємства;

метод порівняння – для аналізу динаміки рейтингу країн за рівнем інтенсифікації індустріалізації; для аналізу особливостей процесів цифровізації за групами підприємств (малі, середні, великі); для виявлення особливостей умов для кожного з 5 досліджуваних підприємств кондитерської галузі;

аналіз розривів – проведення дослідження відставання від лідера кожного з 5 досліджуваних підприємств кондитерської галузі за інтегральною оцінкою рівня цифрового розвитку;

SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін цифрової трансформації промислових підприємств, а також можливостей і загроз їх цифрового розвитку;

PEST-аналіз – для дослідження умов функціонування та розвитку кондитерської галузі України;

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 організаційно-економічного механізму цифрової трансформації промислових підприємств, сценаріїв цифрової трансформації промислових підприємств із врахуванням відповідних ризиків та бар'єрів.

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 296 сторінок, з них основний текст – 197 сторінок. Дисертація містить значну кількість аналітичних таблиць, графіків та схем, які забезпечують цілісне сприйняття й наочне подання результатів проведеного дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні положення забезпечення розвитку промислових підприємств в умовах цифрової економіки» (с.23-79)

автором розглянуто сутність та етапи цифрової трансформації промислових підприємств, зміст понять «оцифрування», «цифровізація», «цифрова трансформація», описано специфічні риси, переваги, форми прояву, принципи цифрової трансформації промислових підприємств, виявлено вплив цифрової трансформації підприємств на розвиток економічних відносин, виділено провідні технологічні рішення, що впроваджуються промисловими підприємствами в межах цифрової трансформації, позитивні та негативні наслідки, а також стадії цифрової трансформації промислових підприємств, систематизовано ієрархічну бізнес-структуру промислового підприємства з урахуванням цифровізації, розроблено схему цифровізації системних та виробничих елементів на промисловому підприємстві, розглянуто напрями створення цінності в процесі цифровізації, комплекс заходів державної підтримки цифровізації промислового сектору, розроблено модель цифрової трансформації промислових підприємств в Україні за рівнями розвитку, виявлено компоненти формування цифрового розвитку, виходячи з його цілей, виявлено умови цифровізації промислових підприємств в Україні, систематизовано перелік засобів та інструментів цифрового планування виробничих потужностей за допомогою цифрових технологій штучного інтелекту, розроблена структурно-логічна модель управління цифровою трансформацією підприємства, модель етапів його цифрової трансформації, запропоновано авторську методику оцінки рівня цифрового розвитку промислових підприємств.

У другому розділі «Сучасний стан та тенденції цифровізації промислових підприємств в Україні» (с.80-171) автором розглянуто найбільш уражені промислові об'єкти в Україні внаслідок війни, проаналізовано рейтинг країн за рівнем інтенсифікації індустріалізації, динаміку основних показників розвитку промисловості України, а саме частку у ВВП, частку середньо- та високотехнологічних видів діяльності у доданих вартості обробної промисловості, проаналізовано баланс руху майнових активів, структуру надходжень та вибуття активів у динаміці, ступінь зносу матеріальних активів переробної промисловості, динаміку витрат на наукові дослідження і розробки, проаналізовано динаміку структури та кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок. Проаналізовано тенденції використання цифрових технологій промисловими підприємствами, а саме досліджено основні показники цифровізації підприємств Європейського Союзу та підприємств України (щодо доступу до мережі Інтернет, наявності додатків для клієнтів, власного веб-сайту, використання штучного інтелекту, програмного забезпечення ERP, CRM та BI, хмарних сервісів, соціальних медіа), при цьому окрема увага приділена дослідженню підприємств харчової промисловості, проаналізована зміна частки кількості підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності в Україні, досліджено основні проблеми, які заважають активному впровадженню і використанню

інструментів цифровізації. Зроблена оцінка рівня цифрового розвитку промислових підприємств, проаналізовані основні показники динаміки функціонування харчової промисловості України, в т.ч. за підгалузями. В роботі окрема увага приділена кондитерській галузі, досліджено динаміку функціонування кондитерської галузі України за 2020-2024 рр. в розрізі окремих підприємств, зроблені матриці PEST-аналізу кондитерської галузі України та SWOT-аналізу для досліджуваних підприємств кондитерської галузі (Рошен, АВК, Konti, Харків'янка, Київський БКК), проведено аналіз їх фінансових показників та рівня цифровізації через розрахунок інтегрального індексу цифрового розвитку (за складовими: виробництво, управління, маркетинг, логістика, персонал), досліджена динаміка інтегральних індексів за 2020-2024 рр., проведений аналіз розривів цифровізації (відставання від лідера) за підприємствами, а також аналіз взаємозв'язку між їх цифровим розвитком та ефективністю діяльності.

У третьому розділі «Науково-концептуальні положення стимулювання цифрової трансформації промислових підприємств» (с.172-248) автором розроблено модель змісту цифрової трансформації із врахуванням стратегічних, операційних та організаційних змін, виділено та описано 3 підходи до цифрової трансформації промислових підприємств: технологічний, організаційно-стратегічний, інноваційно-людський; виділено 3 моделі цифрової трансформації промисловості: модель зрілості цифрової трансформації, технологічно орієнтована модель, інтегрована модель Індустрії 4.0; описано їх концептуальні характеристики, переваги та недоліки; розроблено модель організаційно-економічного механізму цифрової трансформації промислових підприємств; систематизовано інструменти управління, фінансування та технічної підтримки у механізмі цифрової трансформації, виявлено їх взаємозв'язок, розроблено принципи до впровадження цифрових технологій. Розглянуто можливості що надають цифрові технології, класифіковано бар'єри процесу інтеграції цифрових технологій у практику господарювання, розглянуто умови їх посилення та послаблення, розроблена система рекомендацій щодо стимулювання цифрової трансформації промислових підприємств, розподілено інструменти стимулювання цифрової трансформації підприємств на фінансову підтримку і нематеріальні стимули, розглянуто матрицю ризиків та можливостей, виявлено загрози та вигоди цифрової трансформації промислових підприємств за окремими напрямками, розроблено сценарії цифрової трансформації промислових підприємств (базовий, оптимістичний, песимістичний), зроблено порівняння результатів цих сценаріїв за економічними, технологічними, організаційними та ринковими показниками, а також виявлено якісні параметри таких сценаріїв, порівняно зміни у функціональних областях діяльності промислового підприємства, SWOT-аналіз сценаріїв цифрової трансформації підприємств, розроблена

система практичних рекомендацій щодо мінімізації ризиків та максимізації вигід цифрової трансформації.

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 щодо економічних засад використання цифрових технологій в управлінні промисловими підприємствами. 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 Самойловича О.І., на особливу увагу заслуговують наступні:

- уточнено зміст категорії «цифрова трансформація системи управління промисловим підприємством» як процес інтеграції цифрових технологій у функціонування системи управління, що передбачає трансформацію та розширення методів, інструментів, принципів і концепцій управління та забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів і оперативності прийняття рішень (с.29-34);

- систематизовано наукові підходи до опису ієрархічної бізнес-структури промислового підприємства в умовах цифровізації, які передбачають використання процесного підходу до аналізу впливу окремих елементів цифрової трансформації на компоненти його бізнес-моделі функціонування. Це дозволило конкретизувати взаємозв'язки між рівнями управління та бізнес-процесами й визначити напрями трансформації промислового підприємства в умовах цифровізації економіки (с.47-52);

- удосконалено методичні підходи до оцінки рівня цифрового розвитку промислового підприємства, які розширено методикою обчислення індексу цифрового розвитку, що запропоновано визначати на основі наступних субіндексів: рівень цифровізації виробництва, управління, маркетингу, логістики, цифрових компетенцій персоналу (с.70-77);

- систематизовано та докладно описано основні моделі цифрової трансформації промислових підприємств, серед яких виокремлено наступні: модель зрілості цифрової трансформації, технологічно орієнтовану модель та інтегровану модель «Індустрії 4.0» (с.181-183);

- удосконалено організаційно-економічний механізм цифрової трансформації промислових підприємств, який описано через використання системного підходу, що передбачає виокремлення сукупності інструментів (управлінських, фінансових, технічних), принципів цифрової трансформації та підсистем забезпечення його ефективного функціонування. Це дозволило обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування системи управління промисловими підприємствами (с.184-187);

– класифіковано бар'єри цифрової трансформації промислових підприємств, а також виокремлено бар'єри, зумовлені воєнними умовами в Україні. Це дозволило розробити ефективні стратегії розвитку промислових підприємств з урахуванням реальних загроз та перешкод (с.199-220);

– розподілено інструменти стимулювання цифрової трансформації промислових підприємств на дві групи: інструменти фінансової підтримки (субсидії на цифровізацію, пільгове кредитування, грантове фінансування, податкові пільги) та нематеріальні стимули (освітні програми, консультаційна підтримка, сертифікація). Це дозволило обґрунтувати доцільність комбінування різних інструментів для підтримки промислових підприємств залежно від рівня їхнього цифрового розвитку (с.221-223);

– удосконалено концептуальний підхід до опису сценаріїв цифрової трансформації промислового підприємства (базового, оптимістичного та песимістичного), що забезпечує можливість конкретизації потенційних можливостей та загроз при застосуванні кожного із сценаріїв, а також опису змін за основними напрямками функціонування підприємства (с.233-244).

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо функціонування системи управління промислових підприємств та її трансформації в умовах цифрової економіки.

Результати дисертаційної роботи використовуються в діяльності:

Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації – при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області враховано рекомендації щодо аналізу бар'єрів цифрової трансформації підприємств (01.01-20/265 від 10.02.2026 р.);

Чернігівської Регіональної Торгово-Промислової Палати – при підготовці заходів з підтримки бізнесу використано положення щодо напрямів та інструментів стимулювання цифрової трансформації промислових підприємств та відповідних сценаріїв цифрової трансформації (№20/01 від 09.03.2026 р.);

ТОВ «Багатопрофільне підприємство «АТІЛОС» – при оновленні стратегічних планів розвитку підприємства враховано наукові положення щодо розробки організаційно-економічного механізму цифрової трансформації промислових підприємств (№ 29 від 03.03.2026 р.);

ТОВ «Торговий дім «ВІАТ» – враховано у процесі удосконалення підходів до управління діяльністю товариства інструменти стимулювання цифрової трансформації підприємств, а також визначені бар'єри цифрової трансформації (№ 53 від 20.02.2026 р.);

Національного університету «Чернігівська політехніка» – використано у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення занять з таких освітніх компонентів: «Маркетинговий менеджмент», «PR менеджмент», «Управління бізнес-процесами організації», «Інноваційно-інвестиційна політика підприємств» (№ 202/08-3090/ВС від 22.12.2025 р.).

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях

Наукові положення дисертаційної роботи опубліковано у 14 наукових працях, зокрема, 2 статті в іноземних наукових виданнях (в т.ч. 1 стаття, яку включено до складу наукометричної бази Web of Science); 5 статей у наукових фахових виданнях України; 7 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 1.2 доцільно було б більш детально обґрунтувати вплив цифровізації на зміну організаційних структур управління промисловими підприємствами.
2. При формуванні інтегрального показника цифрового розвитку бажано було б провести порівняння авторської методики із міжнародними моделями цифрової зрілості підприємств.

3. У другому розділі доцільно було б детально дослідити взаємозв'язок між рівнем цифрового розвитку підприємств та їх експортною активністю.

4. Практична цінність роботи була б ще вищою за умови розроблення методичних рекомендацій щодо періодичного перегляду цифрової стратегії підприємства залежно від змін зовнішнього середовища.

5. У роботі недостатньо уваги приділено питанням забезпечення кіберстійкості промислових підприємств як складової ефективної цифрової трансформації.

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 Самойловича Олександра Ігоровича на тему «Економічні засади використання цифрових технологій в управлінні промисловими підприємствами» 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) 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), а її автор – Самойлович Олександр Ігорович – заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та адміністрування
Національного університету
“Чернігівська політехніка”



Світлана ПОВНА