

ВІДГУК ОПОНЕНТА

**доктора економічних наук, професора,
професора кафедри економіки, підприємництва та торгівлі**

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Газуди Михайла Васильовича на дисертаційну роботу

Попела Олександра Павловича на тему:

**«Інноваційна стратегія розвитку промислових підприємств в умовах
цифровізації економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент**

02.07.2026 р.

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

Активний розвиток промислових підприємств в умовах цифрової трансформації формує нові вимоги до організації системи управління, перегляду підходів з управління виробничими, фінансовими, маркетинговими та логістичними процесами. Цифрові технології сьогодні безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності промислових підприємств, що, у свою чергу, вимагає від них значних зусиль стосовно ефективного використання потенціалу цифровізації та впровадження сучасних цифрових рішень. Реалізувати такі завдання можливо лише шляхом застосування комплексного підходу до формування й реалізації інноваційної стратегії розвитку, у межах якої вагоме місце відводиться впровадженню цифрових технологій та інноваційних управлінських рішень.

У цьому контексті тема дисертаційної роботи Попела Олександра Павловича є актуальною та своєчасною, оскільки присвячена вирішенню важливої науково-практичної проблеми формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Отримані результати мають важливе значення для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення довгострокового розвитку та адаптації промислових підприємств до функціонування в умовах стохастичності й невизначеності зовнішнього середовища.

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.), у межах якої автором поглиблено концептуальні підходи щодо обґрунтування структури інноваційно-цифрової екосистеми промислових підприємств; «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), де автором удосконалено систематизацію інноваційних ризиків цифрової трансформації промислових підприємств.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення зі змістом дисертації дозволяє зробити висновок, що сформовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними та обґрунтованими, а поставлені завдання виконано. Відповідно основну мету дослідження, яка полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та поглибленні прикладних засад розробки інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації економіки, досягнуто.

Дисертаційна робота є логічним, структурованим та завершеним науковим дослідженням, якість якого підтверджує системність дослідження. У теоретичну основу покладено наукові праці українських та закордонних учених. У дисертації використано нормативно-правові й законодавчі акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, а також дані, отримані автором у процесі досліджень.

Методологічні положення дослідження ґрунтуються на використанні загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, використано такі з них:

контент-аналіз – для дослідження сутності категорій «стратегія», «інновація», «інноваційний потенціал», «інноваційна стратегія»; метод класифікації – для визначення видів інноваційних стратегій промислових підприємств за системою критеріїв; системний підхід – для обґрунтування концептуальних положень функціонування та трансформації системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства; методи абстрагування та узагальнення – для визначення ролі цифрових технологій в інноваційному розвитку промислових підприємств; діаграма причинно-наслідкових зв'язків Ісікави – для аналізу впливу цифрових технологій на інноваційний розвиток підприємств; метод систематизації – для обґрунтування типів інвестиційних стратегій в умовах цифрової трансформації; метод групування – для ідентифікації ризиків цифрової трансформації; статистичні методи – для аналізу сучасного стану інноваційного розвитку промислових підприємств; кореляційно-регресійний аналіз – для оцінювання впливу інноваційної діяльності на формування ВВП; метод інтегральної оцінки – для розрахунку інтегрального індикатора інноваційного потенціалу підприємства; детерміністичний підхід – для моделювання впливу ключових факторів на інноваційний розвиток підприємств; методи індукції та дедукції – для визначення перешкод забезпечення стратегічного інноваційного розвитку; процесний підхід – для обґрунтування етапів формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку; методи моделювання та стратегічного аналізу – для визначення стратегем інноваційного розвитку підприємств; системно-структурний підхід – для побудови структури інноваційно-цифрової екосистеми підприємства; графоаналітичний і табличний методи – для візуалізації результатів дослідження.

Обґрунтованість наукових пропозицій автора, висновків та представлених рекомендацій підтверджується їх апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях, науковими публікаціями.

Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків.

У першому розділі сформовано теоретичне підґрунтя дослідження інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств. Автором узагальнено сучасні наукові підходи до стратегічного управління інноваційною діяльністю, розкрито економічний зміст ключових категорій, визначено місце інноваційної стратегії у системі стратегічного управління підприємством. Значну увагу приділено дослідженню впливу цифрових технологій на інноваційний розвиток промислових підприємств, систематизації видів інноваційних стратегій та розробленню методичних підходів до комплексного оцінювання інноваційного потенціалу підприємств.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз процесів інноваційного розвитку промислових підприємств України в умовах цифрової трансформації економіки. Досліджено сучасні тенденції розвитку інноваційної діяльності промислового сектору, проаналізовано рівень використання цифрових технологій у діяльності підприємств, оцінено особливості їх інноваційного розвитку та визначено ключові фактори, що впливають на ефективність впровадження інновацій. Крім того, проведено інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу підприємств на прикладі фармацевтичної галузі та виявлено основні проблеми й обмеження їх подальшого розвитку.

У третьому розділі розроблено комплекс науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм реалізації інноваційної стратегії розвитку, запропоновано практичні підходи до її формування залежно від рівня інноваційного потенціалу підприємства, сформовано концептуальні засади побудови інноваційно-цифрової екосистеми. Також систематизовано ризики цифрової трансформації промислових підприємств, визначено інструменти управління ними та запропоновано практичні заходи щодо забезпечення

довгострокового інноваційного розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах цифровізації економіки.

Наукова новизна одержаних результатів

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та опублікованими науковими працями дозволяє виокремити такі пункти наукової новизни:

удосконалено:

– наукові підходи до обґрунтування типів інноваційних стратегій промислових підприємств в умовах цифрової трансформації (стратегія цифрового лідерства, стратегія еволюційної модернізації, стратегія системної цифрової трансформації, стратегія локальної цифрової трансформації), які визначені на основі аналізу доцільності використання інформаційних інновацій, наявних умов для їхнього ефективного функціонування (с. 245, рис. 3.18);

– концептуальні підходи щодо обґрунтування структури інноваційно-цифрової екосистеми промислових підприємств, що реалізовано через дослідження особливостей взаємодії інноваційної та цифрової підсистем, визначення основних суб'єктів екосистеми, її ресурсного забезпечення, основних процесів, реалізація яких дає можливість поглибити взаємодію між зазначеними суб'єктами з урахуванням їхнього внутрішнього потенціалу, забезпечити досягнення спільних цілей та підтримати інноваційний розвиток промислових підприємств (с. 234-236, рис. 3.14);

– систематизацію інноваційних ризиків цифрової трансформації промислових підприємств, які були розподілені у дві групи: ендогенні (формуються в результаті інноваційної діяльності, шляхом використання цифрових технологій) та екзогенні (виникають у зовнішньому інноваційному середовищі в результаті цифрової модернізації окремих галузей господарства, національної економіки); це дало можливість у подальшому обґрунтувати заходи управління такими ризиками, враховуючи специфічні риси

інноваційних та цифрових ризиків, а також визначити їхній взаємозв'язок (рис. 3.17, с. 241-243);

– методичні положення щодо обґрунтування інноваційного потенціалу промислових підприємств, які були розширені методикою визначення інтегрального індикатора такого потенціалу, який запропоновано обчислювати через оцінку виробничої, маркетингової, операційної, інвестиційної, інтелектуальної та фінансової компонент; це дало можливість розподілити промислові підприємства за цим параметром у наступні групи: стійкі, середньостійкі та нестійкі суб'єкти господарювання до інноваційного розвитку (с. 37-41);

– поглиблення понятійно-категоріального апарату теорії управління у частині уточнення сутності категорії «стратегія промислового підприємства», що було реалізовано через дослідження змісту дефініції «стратегія», обґрунтування особливостей економічної діяльності промислових підприємств як суб'єктів господарювання. Це дало можливість конкретизувати основні види стратегії зазначеного підприємства та виокремити місце інноваційної стратегії в їх сукупності (с. 32);

– теоретичні підходи до обґрунтування змісту дефініції «інноваційна стратегія промислового підприємства» через детальний розгляд змісту категорій «інновація», «інноваційний розвиток», «інноваційний потенціал» та «інноваційна стратегія». Запропоновано автором інноваційну стратегію промислового підприємства розглядати як комплексну та унікальну перспективну концепцію, в якій визначено сукупність цілей, принципів, механізмів, ресурсів та управлінських дій щодо модернізації виробництва, удосконалення системи управління з метою забезпечення довгострокового розвитку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності такого суб'єкта господарювання, шляхом розробки та використання інноваційних технологій (с. 43);

– класифікація видів інноваційної стратегії промислового підприємства, які були систематизовані за наступними критеріями: за рівнем активності

впровадження майбутніх змін; за способом використання інновацій; за рівнем врахування потенціалу цифрових технологій; за рівнем ризику впровадження; за терміном впровадження; за рівнем гнучкості; за джерелами використання фінансових ресурсів для реалізації; за об'єктом пріоритетності розвитку (с. 46, рис. 1.5);

– наукові положення щодо обґрунтування змісту поняття «інноваційно-цифрова екосистема», які були поглиблені через синтез теоретико-методологічних засад функціонування інноваційної та цифрової систем промислових підприємств, виокремлення передумов та особливостей формування такої екосистеми. Здобувачем запропоновано інноваційно-цифрову екосистему промислового підприємства розглядати як функціонально узгоджену систему взаємодії інноваційної та цифрової підсистеми підприємства, яка формує простір для співпраці суб'єктів, що мають здатність долучатися до процесу розробки інноваційних рішень на основі використання цифрових технологій, адаптуючи внутрішній потенціал та використовуючи власні можливості, з урахуванням необхідності узгодження їхніх інтересів з метою створення, впровадження та масштабування інноваційних рішень для забезпечення ефективності функціонування підприємства (рис. 3.14, с. 235).

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення результатів дослідження 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 (01.01-20/265 від 10.02.2026 р.); Чернігівської Регіональної Торгово-Промислової Палати: (№20/01 від 09.03.2026 р.); ТОВ «Багатопрофільне підприємство «АТІЛОС» (№ 29 від 03.03.2026 р.); ТОВ

«Торговий дім «ВІАТ» (№ 53 від 20.02.2026 р.); Національного університету «Чернігівська політехніка» (№ 202/08-3090/ВС від 22.12.2025 р.).

Повнота викладення наукових результатів дисертації 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 SCOPUS; 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 8 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 10,0 друк. арк.; особисто автору належить – 6,9 друк. арк.

Наукові публікації відповідають вимогам 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 (зі змінами), щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

Дотримання норм академічної доброчесності

За результатами проведеного аналізу поданих матеріалів фактів порушення академічної доброчесності не виявлено.

Дисертант у процесі виконання дослідження дотримувався норм і принципів академічної доброчесності, а також вимог законодавства у сфері авторського права. Ознак академічного плагіату чи інших порушень не встановлено. У роботі коректно наведено посилання на використані джерела, що відображено у відповідному списку літератури, а також чітко визначено особистий внесок автора в наукові праці, виконані у співавторстві.

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

1. У першому розділі автор широко використовує категорію «цифровізація економіки», однак доцільним було б більш детально розкрити відмінності між поняттями «цифровізація», «цифрова трансформація» та «цифровий розвиток», які у сучасній літературі трактуються неоднозначно.

2. У підрозділі 2.1 наведено аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств України. Проте доцільно було б доповнити дослідження оцінкою структурних змін у галузевій структурі промисловості під впливом цифровізації та інноваційних процесів.

3. У підрозділі 3.1 (с. 204, рис. 3.4) запропоновано організаційно-економічний механізм реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств. Проте, доцільно було б окремо визначити можливі бар'єри його практичного впровадження і запропонувати інструменти їх подолання.

4. У підрозділі 3.2 автором запропоновано прикладні положення формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. Проте, на нашу думку, робота значно виграла б, якби було наведено алгоритм вибору типу інноваційної стратегії залежно від рівня інноваційного потенціалу підприємства.

5. Запропонована інноваційно-цифрова екосистема є логічною та цілісною. Проте, на наше переконання, доцільно було б деталізувати механізм взаємодії окремих її учасників.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Попела Олександра Павловича на тему «Інноваційна стратегія розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації економіки» є завершеним, самостійним дослідженням, виконаним на актуальну тему, містить положення наукової новизни та має теоретичне і практичне значення.

Дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 073 Менеджмент.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України №1 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).

Зазначене дозволяє зробити висновок, що Попело Олександр Павлович, автор дисертаційної роботи на тему «Інноваційна стратегія розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації економіки», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та
торгівлі ДВНЗ «Ужгородський
національний університет»


Михайло ГАЗУДА

