

Голові разової спеціалізованої
вченої ради
в Національному університеті
«Одеська політехніка» доктору
економічних наук, професору
Олександру БАВИКО

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри підприємництва і торгівлі Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Національного університету «Одеська політехніка» Зайченко Катерини Сергіївни на дисертацію Кульчицького Олеса Івановича «Управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг», подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Національного університету «Одеська політехніка» на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

1. Актуальність теми дисертації

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується стрімкими темпами цифрової трансформації, що супроводжується кардинальними змінами у системі управління підприємствами. Зміна парадигми господарювання, активне впровадження цифрових рішень, необхідність підвищення гнучкості управлінських структур в умовах глобальної конкуренції створюють нові вимоги до менеджменту підприємств. У таких умовах особливої ваги набуває здатність підприємств не лише адаптуватися до технологічних змін, але й ініціювати внутрішній розвиток через впровадження цифрових інноваційних сервісів як інструментів стратегічного зростання.

На тлі вкрай нерівномірного рівня цифровізації вітчизняного бізнесу, нестачі компетенцій у сфері цифрового управління, а також обмеженого доступу до сучасних цифрових рішень, постає необхідність у створенні ефективних механізмів управління розвитком підприємств на основі цифрових технологій. Актуальним є пошук таких моделей, які дозволили б інтегрувати інноваційні цифрові послуги у внутрішні процеси підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки, організаційної структури та стратегічних цілей.

Дисертація Кульчицького Олеса Івановича спрямована на вирішення цього завдання шляхом обґрунтування методичних та організаційно-економічних підходів до управління розвитком підприємств за допомогою цифрових інноваційних послуг. В роботі підкреслено роль цифрових платформ, SMART-підходів, цифрової співпраці як нових інструментів побудови стійкої управлінської архітектури. Тема дослідження є надзвичайно своєчасною з огляду на стратегічні документи державної політики, що передбачають цифровізацію промисловості, розбудову цифрової економіки, стимулювання інноваційної активності та інтеграцію до європейського цифрового простору. Вона також узгоджується з міжнародними трендами, які передбачають перехід від традиційного управління до

цифрово-гнучких, децентралізованих моделей.

Отже, *обрана тематика є науково значущою, практично актуальною та відповідає сучасним запитам розвитку менеджменту в умовах цифрової трансформації*. Її дослідження сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і створенню умов для формування конкурентних переваг підприємств у цифровому середовищі.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

У дисертаційній роботі Кульчицького Олеса Івановича забезпечено належний рівень обґрунтованості теоретичних положень, аналітичних узагальнень і прикладних рекомендацій. Структура роботи побудована логічно: від критичного аналізу сучасного стану цифрової трансформації управління – до побудови власної концептуальної моделі та апробації її практичного застосування.

Автор послідовно застосовує широкий арсенал методів дослідження, що дозволяє забезпечити достовірність отриманих результатів. Зокрема, теоретико-аналітичний і системний підходи використано для формування понятійної бази дослідження; структурно-функціональний аналіз – для розробки моделі цифрового управління розвитком підприємства; методи моделювання, графічного представлення та експертного оцінювання – для побудови організаційно-економічного механізму; підхід порівняльного аналізу, доповнений методами кількісної оцінки – для інтерпретації рівнів цифрової зрілості підприємств.

Логіка дослідження побудована навколо чітко визначеної мети: розробити методологічну платформу управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг. Ця мета реалізується через виконання комплексу наукових завдань, що охоплюють усі рівні аналізу: термінологічний, структурно-функціональний, механізмівий, стратегічний і прикладний. Автор демонструє високий рівень володіння сучасним науковим апаратом у галузі менеджменту та цифрової економіки. Висновки, сформульовані за результатами кожного розділу, мають чіткий зв'язок із поставленими завданнями та підкріплюються як теоретичними обґрунтуваннями, так і практичними прикладами. Особливо слід відзначити інтеграцію теоретичних моделей із результатами аналізу пілотних цифрових проєктів, що додає дослідженню прикладної вагомості. Рекомендації, подані у дисертації, відзначаються комплексністю, гнучкістю застосування та адаптивністю до умов різних підприємств. Вони не лише логічно завершують дослідження, а й пропонують інструментальні рішення, придатні до імплементації в реальні управлінські практики.

Таким чином, *наукові положення, висновки і рекомендації дисертації є цілісними, логічно пов'язаними між собою, належним чином обґрунтованими й такими, що можуть бути основою для подальшого розвитку теорії та практики управління підприємствами в умовах цифрової трансформації*.

3. Основні наукові результати дисертації

Дисертація Кульчицького Олеса Івановича містить низку нових наукових результатів, які становлять суттєвий внесок у розвиток теорії та практики управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. Здобуті результати

ґрунтуються на міждисциплінарному підході, поєднуючи положення менеджменту, цифрової економіки, інноваційного розвитку та інформаційних технологій.

Найбільш вагомими серед отриманих наукових результатів є:

1. Концептуальне обґрунтування ролі цифрових інноваційних послуг у стратегічному розвитку підприємства. Автор не лише визначив місце цифрових сервісів у системі управління підприємством, а й запропонував власне трактування поняття «цифрова інноваційна послуга» – як результату взаємодії цифрових платформ, даних, знань і управлінських рішень. Це поняття інтегрує як технологічний, так і організаційний аспекти, що забезпечує його універсальність.

2. Уточнення та доповнення категоріального апарату дослідження. Дисертант систематизував і уточнив поняття «розумна компанія», «розумна фабрика», «менеджмент цифрової співпраці», «інноваційна екосистема підприємства». Таке оновлення термінології дозволяє не лише актуалізувати наукову мову в умовах цифрової трансформації, але й адаптувати її до стратегічних та операційних рівнів управління.

3. Розроблена модель управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг, яка є ключовим результатом роботи та відображає комплексний механізм взаємодії між підприємством, постачальниками цифрових рішень, зовнішніми партнерами, науковими структурами та державними інституціями. Вона базується на концепції цифрової співпраці та поєднує три виміри: стратегічний (визначення цілей розвитку через цифровізацію), інструментальний (використання цифрових протоколів і SMART-управління), системний (створення адаптивної управлінської архітектури).

4. Обґрунтований організаційно-економічний механізм впровадження цифрових інноваційних послуг на підприємстві. Механізм охоплює функціональну логіку створення послуги (компанія-розробник) та логіку її впровадження (компанія-споживач), включає блоки аналізу, проектування, апробації, реалізації, моніторингу й оптимізації, а також інструменти для координації між учасниками цифрової співпраці.

5. Сформований унікальний інструментарій цифрової співпраці у вигляді системи з 20 управлінських протоколів. Цей підхід є новаторським і відображає детальну класифікацію форм цифрової взаємодії: від стратегічної і правової до технічної та етичної. Кожен протокол визначає ключові ролі, ресурси, механізми обміну інформацією та принципи взаємодії. Такий інструмент може бути використаний як методологічна база для розбудови цифрових екосистем на галузевому чи регіональному рівні.

6. Апробована модель цифрового управління на прикладі пілотних проєктів та оцінка впливу впровадження цифрових послуг на ефективність управлінських процесів, продемонстровано зростання рівня адаптивності, інноваційної активності, комунікаційної спроможності підприємств. Такі результати свідчать про практичну релевантність запропонованих наукових підходів.

У цілому, *наукові результати дисертації є комплексними, логічно взаємопов'язаними та сформульованими на перетині теорії та практики*. Вони відкривають перспективи для подальших наукових досліджень у напрямках цифрового стратегічного управління, проектування інноваційних послуг, формування цифрових екосистем та розвитку міжорганізаційної взаємодії.

4. Достовірність результатів, повнота відображення висновків і пропозицій дисертації в опублікованих автором роботах

Наукові результати, викладені у дисертаційній роботі Кульчицького Олеса Івановича, є достатньо обґрунтованими, логічно послідовними та достовірними. Вони базуються на застосуванні сучасного методичного інструментарію, системному опрацюванні теоретичних джерел, адаптації європейських практик оцінювання цифрової зрілості підприємств, а також емпіричних спостереженнях і результатах практичного впровадження.

Дисертант продемонстрував належний рівень наукової доброчесності, забезпечивши повну відповідність між завданнями, поставленими у роботі, та сформульованими висновками. Логіка дослідження чітко простежується від теоретичного аналізу до створення власної моделі управління та апробації її у прикладних умовах.

Отримані наукові результати пройшли апробацію на низці наукових конференцій та були оприлюднені у наукових виданнях. За темою дисертації автором підготовлено 21 наукову публікацію, які повністю охоплюють зміст і структуру дисертаційної роботи, що свідчить про системність, логічну цілісність і завершеність наукового пошуку. Зокрема, результати дослідження:

- знайшли відображення у наукових фахових статтях, які містять теоретичні обґрунтування, аналітичні висновки й прикладні рекомендації;
- представлені у матеріалах наукових конференцій, де автор мав змогу представити свої напрацювання широкій науковій аудиторії та отримати професійні відгуки;
- висвітлені у колективній монографії, що підтверджує визнання результатів серед академічної спільноти.

Загальний обсяг опублікованих матеріалів становить 12,32 друкованих аркуша, з яких 9,01 д.а. – особистий внесок автора. Таке публікаційне представлення повністю відповідає чинним вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Відтак, *положення дисертації Кульчицького О.І. пройшли достатню апробацію, відображені у наукових джерелах відповідного рівня, і можуть вважатися достовірними та завершеними в межах поставленої дослідницької мети.*

5. Практичне значення результатів дослідження

Практична цінність полягає насамперед у розробці:

- організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг, що дозволяє формалізувати процес цифрової трансформації;
- моделі цифрової співпраці, яка відображає взаємодію між ключовими стейкхолдерами (підприємствами, розробниками, наукою, державними органами);
- протоколів цифрової взаємодії, які забезпечують структуроване управління цифровими сервісами, проєктами й ініціативами у відкритому мережевому середовищі;
- методики оцінювання цифрової зрілості підприємств, адаптованої до українських умов.

Практична результативність роботи підтверджена документально впровадженням у діяльність низки організацій. Громадська організація «Агенція Європейських Інновацій» використала результати дослідження під час реалізації стратегічних проєктів у рамках ініціатив ЄС і Фонду «Відродження», зокрема: у рамках проєкту «Посилення впливу громадськості на євроінтеграційні процеси у сфері науково-технічного та інноваційного розвитку України» (контракт № 51321); у межах проєкту «Адвокація проєвропейських змін у національній інноваційній політиці» (контракт № 52646). Акт впровадження від 20.11.2024 р. засвідчує використання розроблених моделей при реалізації стратегії «Індустрія 4.0 в Україні». ТОВ «Агрін Груп» впровадило методологічні підходи до створення інноваційних цифрових послуг, що стали основою для управління пілотними проєктами та розробки програмного забезпечення. Практичну реалізацію підтверджено актом впровадження № 1/05/2024 від 28.05.2024 р.

Національний університет «Одеська політехніка» МОН України використав результати дисертації у навчальному процесі при підготовці та викладанні дисципліни «Наукові дослідження в сфері менеджменту» для здобувачів третього рівня вищої освіти (спеціальність 073 – Менеджмент, освітньо-наукова програма «Менеджмент», 4 кредити ЄКТС). Впровадження підтверджено актом № 519/81-07 від 20.03.2025 р.

Усі зазначені впровадження свідчать про високу адаптивність результатів дослідження до реального середовища: як у практиці менеджменту підприємницьких структур, так і в системі професійної підготовки управлінців.

Таким чином, дисертаційна робота Кульчицького О.І. має значну прикладну вагу, підтверджену реальними кейсами застосування, а її результати мають вагоме практичне значення, оскільки не лише поглиблюють теоретичне розуміння механізмів цифрової трансформації управління підприємством, а й запропоновані у формі інструментів, придатних до безпосереднього застосування в практиці управлінської діяльності, організації інноваційних процесів і цифрового стратегування.

6. Академічна доброчесність

В дисертації та наукових працях, де висвітлені основні наукові результати Кульчицького Олесея Івановича, жодних порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації) при підготовці рецензії не було виявлено.

7. Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Дисертаційна робота Кульчицького Олесея Івановича справляє загалом позитивне враження завдяки глибокому опрацюванню теми, цілісності теоретичних і прикладних положень, а також структурованості наукового викладу. Разом з тим, деякі аспекти дослідження можуть бути розглянуті як дискусійні або такі, що потребують подальшого розвитку. Так, представлений автором інструментарій протоколів цифрової співпраці є цікавим управлінським нововведенням. Проте їх опис носить переважно концептуальний характер. Доцільним було б подати приклади практичного застосування протоколів у вигляді схем взаємодії або ситуаційних сценаріїв, що покращило б прикладну зрозумілість

розробленої системи. В той же час наведене зауваження не знижує загального рівня наукової значущості дослідження, а відкриває перспективні напрями для подальших наукових пошуків здобувача у сфері цифрового ризик-менеджменту, соціальної інженерії трансформацій та галузевої адаптації цифрових моделей.

8. Загальний висновок

Дисертаційна робота Кульчицького Олеся Івановича на тему «Управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг» є самостійним, науково обґрунтованим і цілісним дослідженням, що вирішує *важливе наукове завдання: формування ефективних науково-методичних підходів та інструментарію управління розвитком підприємств у цифровому середовищі.* Автором представлено інноваційні методичні рішення, зокрема модель цифрової співпраці, протоколи взаємодії та механізм управління цифровими інноваційними послугами, які мають як наукову новизну, так і практичну придатність.

Актуальність теми, обґрунтованість висновків, належна структура роботи, відповідність методів дослідження його завданням і цілям, а також достатній рівень публікаційної активності здобувача дають підстави для позитивної оцінки представленої роботи. Практичне впровадження результатів підтверджено актами застосування в діяльності підприємств і закладів освіти, що є свідченням життєздатності запропонованих підходів.

Зміст дисертації повною мірою відповідає спеціальності 073 – Менеджмент, галузі знань 07 – Управління та адміністрування, а сама робота відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ України № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024.

Висновок: дисертаційна робота Кульчицького Олеся Івановича заслуговує на позитивну оцінку, а її автор – на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національного університету
«Одеська політехніка»

Катерина ЗАЙЧЕНКО