

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**
**доктора економічних наук, професора,
декана факультету бізнесу та соціальних комунікацій, професора кафедри
менеджменту та маркетингу Державного університету інтелектуальних
технологій і зв'язку**
Чукурної Олени Павлівни
на дисертаційну роботу Кульчицького Олесея 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 обраної теми дослідження та зв'язок з науковими темами

Актуальність теми дисертаційної роботи Кульчицького Олесея Івановича зумовлена глобальними викликами цифрової трансформації економіки та необхідністю адаптації підприємств до вимог Індустрії 4.0. В умовах посилення технологічної конкуренції, зміни бізнес-моделей та поширення цифрових інновацій, ефективне управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг є ключовим фактором забезпечення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Перехід до цифрових платформ, використання SMART-підходів, формування гнучких команд і цифрових екосистем стали пріоритетними напрямками розвитку вітчизняних підприємств, що зумовлює потребу у нових теоретико-методичних підходах до управління.

Значна увага у дисертації приділяється ролі цифрових інноваційних послуг як драйвера трансформації управлінських процесів. Це відповідає провідним міжнародним тенденціям, зокрема у країнах ЄС, де індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) демонструє стабільне зростання цифрової інтеграції в промисловості. Водночас в Україні, попри наявність потенціалу, цифрові технології поширені фрагментарно, що потребує науково обґрунтованих рішень щодо побудови організаційно-економічного механізму цифрової трансформації.

Дисертаційна робота є логічним продовженням і науковим наповненням тематики науково-дослідних робіт, виконаних у Національному університеті «Одеська політехніка». Зокрема, результати дослідження враховано:

- у межах теми НДР № 197-82 «Методи та інструменти управління та його обліково-аналітичного забезпечення в контексті детермінант сталого розвитку» (держреєстрація № 0121U108321, 2022–2024 рр.), де автор розробив SMART-підходи в управлінні розвитком підприємства;

- у темі НДР № 233-71 «Стратегічні імперативи менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ» (держреєстрація № 0123U101755, 2023–2026 рр.), де дисертант досліджував проблематику впровадження інноваційних послуг у Європі та Україні.

Попередні дослідницькі здобутки здобувача в межах міжнародних і національних проєктів (зокрема, ЄС, Фонду «Відродження» тощо) підтверджують системність і міждисциплінарність підходу до обраної теми. Особистий внесок у розробку організаційно-економічного механізму управління цифровими трансформаціями підприємств, аналіз європейського досвіду цифровізації та формування стратегії Індустрії 4.0 в Україні дозволяє стверджувати, що дисертація має вагоме наукове і практичне значення.

Таким чином, тема дослідження є своєчасною, відповідає актуальним потребам науки і практики управління в умовах цифрової економіки, має чіткий зв'язок з науковими темами та програмами, що реалізуються у провідному закладі вищої освіти.

2. Основні положення, висновки і пропозиції дисертації, її наукова новизна

Дисертаційна робота Кульчицького Олеся Івановича є самостійним комплексним дослідженням, що вирішує важливе наукове завдання — розроблення теоретико-методичних засад управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг в умовах трансформації до Індустрії 4.0. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (с. 2–274).

Анотація (с. 2–6) чітко та стисло викладає сутність роботи, робочу гіпотезу та ключові теоретико-прикладні положення кожного розділу, фокусуючись на проблематиці цифрової трансформації управління, визначенні поняття інноваційної послуги, побудові організаційно-економічного механізму розвитку підприємств у цифровому середовищі.

У вступі (с. 25–33) обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, гіпотезу та методи дослідження. Відображено зв'язок роботи з тематикою науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка», зокрема: НДР № 197-82 (ДР № 0121U108321, 2022–2024 рр.) та № 233-71 (ДР № 0123U101755, 2023–2026 рр.), що підтверджує її інтеграцію в загальну наукову програму закладу.

У першому розділі (с. 34–89) представлено теоретико-методичні засади управління розвитком підприємства через цифрові інноваційні послуги. У підрозділі 1.1 (с. 34–47) автором обґрунтовано доцільність використання SMART-підходів в управлінні як способу підвищення адаптивності підприємств до змінного середовища. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових потоків роботи та гнучких команд як інструментів прискорення управлінських процесів. У підрозділі 1.2 (с. 48–75) розкрито концептуальні основи інноваційних послуг, запропоновано уточнення визначень понять «інноваційна

послуга», «розумна компанія», «розумна фабрика» у межах піраміди розумної спеціалізації. У підрозділі 1.3 (с. 76–88) викладено методичні підходи до розробки та впровадження інноваційних послуг на підприємствах, які включають інтерфейсну, процесну та технологічну складові.

Другий розділ (с. 93–155) присвячено аналізу сучасного стану управління розвитком підприємства в контексті цифрових інноваційних послуг. У підрозділі 2.1 (с. 93–111) систематизовано глобальні тренди впровадження Індустрії 4.0, зокрема на основі даних індексу цифрової економіки та суспільства DESI, і виявлено суттєве відставання України у застосуванні технологій Індустрії 4.0. У підрозділі 2.2 (с. 112–141) проведено емпіричне дослідження стратегічних пріоритетів цифровізації українських підприємств. Автором проаналізовано динаміку впровадження хмарних сервісів, великих даних та ІКТ, виявлено критично низькі показники цифрової зрілості. У підрозділі 2.3 (с. 142–154) окреслено бар'єри впровадження цифрових інновацій — кадрові, технічні, організаційні — та сформульовано пропозиції щодо їх подолання, включаючи роль державної підтримки, стимулювання ІТ-партнерств і створення цифрових екосистем.

У третьому розділі (с. 159–218) дисертант пропонує комплексне бачення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг. У підрозділі 3.1 (с. 159–170) представлено модель управління на основі менеджменту цифрової співпраці, що базується на 20 групах цифрових протоколів. Модель орієнтована на поєднання цифрових компаній, розробників програмного забезпечення, підприємств Індустрії 4.0, наукових установ і держави в єдину інтегровану цифрову екосистему. У підрозділі 3.2 (с. 171–185) автор виокремлює ключові компоненти механізму — блок розробки послуги та блок впровадження, кожен з яких описано через чітко структуровані етапи, функції, ролі менеджерів та очікувані результати. У підрозділі 3.3 (с. 186–217) наведено рекомендації до розробки інноваційних послуг, методик їх реалізації в межах гнучких ітераційних циклів та аналіз двох пілотних проєктів, що підтверджують практичну реалізованість моделі.

У висновках (с. 223–227) дисертант узагальнив ключові результати, що відображають послідовне досягнення поставленої мети. Сформульовано теоретичні висновки, прикладні рекомендації та напрями подальших досліджень. Висновки відзначаються логічністю, узгодженістю з гіпотезою та практичною придатністю.

Наукова новизна дисертації полягає у:

- вперше запропонованій моделі управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг за протоколами цифрової співпраці, що включає комплексний підхід до цифровізації менеджменту і взаємодії;
- удосконаленні визначень базових понять — «інноваційна послуга», «розумна компанія», «розумна фабрика», «цифрова трансформація»;

- подальшому розвитку методичних підходів до оцінювання цифрової зрілості підприємств, управління розробкою цифрових послуг в межах SMART-підходу;
- запропонованні адаптивного організаційно-економічного механізму, що враховує специфіку українських реалій.

Таким чином, дисертаційне дослідження О.І. Кульчицького є ґрунтовною науковою працею, що поєднує теоретичну системність, прикладну орієнтованість і інноваційність підходів. Основні положення, висновки та пропозиції мають високий рівень обґрунтованості, апробації та практичного значення для управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, сформульовані в дисертації Кульчицького Олеся Івановича, мають високий ступінь обґрунтованості та достовірності, що зумовлено використанням системного міждисциплінарного підходу до розв'язання проблеми цифрової трансформації підприємств. У процесі дослідження застосовано комплекс сучасних наукових методів, які логічно відповідають меті й завданням роботи: методи системного, структурно-функціонального, логічного аналізу; графічного моделювання; логіко-структурного узагальнення; параметричного аналізу пілотних проєктів; експертного оцінювання; статистичного й економетричного аналізу, анкетування та проектного менеджменту.

Результати теоретичних узагальнень підтверджуються значною кількістю джерел (список літератури – 228 найменувань), які охоплюють фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних науковців, актуальні аналітичні звіти міжнародних організацій (зокрема, ЄС, OECD, McKinsey, Deloitte), а також дані офіційної статистики.

Обґрунтованість висновків дисертації також підтверджується внутрішньою логікою викладення матеріалу: кожен із трьох розділів завершується самостійними висновками (с. 89, 155, 218), що демонструють логічний зв'язок між аналізом, моделюванням і практичними рекомендаціями. Крім того, чітка структура (розділи → підрозділи → висновки) сприяє прозорості висновків і підтверджує їх узгодженість із метою дослідження.

Особливої уваги заслуговує апробація результатів дослідження. Практичну перевірку основних положень здійснено шляхом аналізу двох пілотних цифрових проєктів (с. 186–217), у яких застосовано розроблену модель управління, протоколи цифрової співпраці та методику побудови цифрової послуги. Отримані результати показали досягнення запланованих управлінських ефектів, підтвердивши життєздатність запропонованих теоретичних положень.

Наукові висновки і пропозиції пройшли всебічну апробацію через публікації та участь здобувача у міжнародних конференціях. За темою дисертації опубліковано 21 наукову працю.

Результати дослідження впроваджено в освітній процес і наукову роботу Національного університету «Одеська політехніка», що підтверджується відповідними актами (акт впровадження №520/81-07 від 20.03.2025 р.).

Ураховуючи викладене, слід відзначити, що всі наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації є логічно виведеними, достатньо обґрунтованими, достовірними та апробованими у практичній площині.

4. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях

Дисертаційна робота Кульчицького Олеся Івановича вирізняється високим ступенем обґрунтованості, комплексністю наукового підходу та повнотою відображення її основних положень в опублікованих працях. Кожен з ключових елементів дослідження – від теоретичних засад до прикладних результатів і практичних рекомендацій – висвітлено у наукових публікаціях, що підтверджує самостійність і наукову зрілість дисертанта.

Здобувачем опубліковано 21 наукову працю, з яких: 1 монографія (в співавторстві); 7 статей у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 13 – тези доповідей на наукових конференціях.

Матеріали дисертації викладені у публікаціях повно, цілісно й узгоджено з текстом роботи. Це забезпечує прозорість здобутих результатів і підтверджує їх авторство. Всі публікації супроводжуються належним науковим апаратом і містять посилання на джерела, що засвідчує академічну доброчесність.

Таким чином, можна стверджувати, що основні наукові положення дисертаційної роботи Кульчицького О.І. отримали належне висвітлення в опублікованих працях, апробовані на наукових конференціях і загалом повною мірою відповідають вимогам до оформлення результатів дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

Склад та кількість опублікованих матеріалів повністю охоплюють всі основні теоретичні та прикладні результати дисертації, що дозволяє вважати їх апробацію достатньою та завершеною.

Обсяг і якість публікацій відповідають вимогам МОН України.

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційне дослідження Кульчицького Олеся Івановича присвячене актуальній темі, що має значну наукову та практичну цінність. У роботі чітко сформульовано об'єкт, предмет, мету, завдання й наукову гіпотезу дослідження, а отримані результати системно викладено у вигляді теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо практичного впровадження у діяльність підприємств.

Автором забезпечено належний рівень академічної доброчесності: усі використані джерела коректно оформлено, власні наукові напрацювання чітко виділено, а запозичення ретельно задокументовано з дотриманням вимог щодо наукових посилань.

Тематика дисертації, її змістовне наповнення, логіка викладу та рівень наукової новизни повністю відповідають спеціальності 073 – Менеджмент в межах галузі знань 07 – Управління та адміністрування. Обсяг, структура та оформлення дисертаційної роботи відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України до кваліфікаційних наукових праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

6. Важливість для науки та практики

Дисертація Кульчицького Олеся Івановича має чітку логіко-змістовну структуру, що відповідає вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії. Робота побудована відповідно до класичних принципів наукової аргументації, поєднуючи теоретичний аналіз, емпіричне дослідження, моделювання та практичні рекомендації.

Загальний обсяг дисертації становить 275 сторінки друкованого тексту, що містить: анотацію, вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел (181 найменувань), а також шість додатків (А–Е). У структурі відсутні зайві або другорядні елементи, що свідчить про високий рівень логічної компактності та змістовної насиченості.

Матеріал викладено грамотною, науково виваженою мовою, з дотриманням вимог академічного стилю. Формулювання понять, визначень, теоретичних узагальнень і прикладних рішень є чіткими, послідовними та методологічно обґрунтованими.

Усі графічні матеріали (схеми, таблиці, діаграми, рисунки), які супроводжують текст дисертації, мають належне оформлення та сприяють розумінню викладеного. Зображення подані з поясненнями, з дотриманням вимог до нумерації та з посиланнями в тексті. Таблиці є логічно структурованими, ілюструють ключові аналітичні висновки та підкріплюють теоретичні положення.

Список використаних джерел включає широкий спектр літератури: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні статистичні джерела, аналітичні звіти міжнародних організацій, публікації у фахових виданнях, що свідчить про високий рівень обізнаності здобувача з сучасним станом наукової думки у сфері менеджменту та цифрової економіки.

Оформлення дисертації відповідає чинним вимогам МОН України. У тексті належним чином оформлено посилання на літературні джерела, використано відповідні умовні скорочення, а також витримано єдину стилістику.

Таким чином, структура, зміст і оформлення дисертації Кульчицького О.І. повністю відповідають встановленим вимогам до наукових кваліфікаційних праць та свідчать про високий рівень підготовки здобувача.

7. Дискусійні положення та недоліки дисертації

Незважаючи на безумовні наукові та прикладні переваги дисертаційної роботи Кульчицького Олеся Івановича, доцільним є зазначення окремих

моментів, що мають дискусійний характер або можуть бути доопрацьовані в подальших дослідженнях.

По-перше, оцінка ефективності запропонованого організаційно-економічного механізму ґрунтується переважно на параметричному аналізі двох пілотних проєктів. У перспективі варто було б розширити емпіричну базу шляхом порівняльного аналізу із зарубіжними кейсами або з використанням сценарного моделювання.

По-друге, дисертація в окремих підрозділах містить досить щільне викладення матеріалу з великою кількістю термінів, що може ускладнити сприйняття окремих положень для нефахівців. Доцільним було б подати окремі пояснювальні приклади або кейси впровадження цифрових сервісів на підприємствах.

По-третє, запропоновані автором у моделі управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг протоколи цифрової співпраці не враховують можливості їх масштабування, що забезпечує саме комплексний підхід до цифровізації менеджменту і взаємодії. Аргументацію на можливість масштабування хотілося б почути від автора під час наукової дискусії.

По-четверте, зроблений автором у третьому розділі висновок, що для ефективної розробки інноваційних цифрових послуг необхідно враховувати комплексний підхід до управління проєктами, який поєднує гнучкі методи та традиційні управлінські стратегії є загалом обґрунтованим і комплексним. Проте він не до кінця відображує взаємозв'язок між управлінськими підходами та ризик-менеджментом, хоча згадується про зниження ризиків. Варто було б чіткіше структурувати логіку висновку: від обґрунтування вибору гібридного підходу до управління проєктами до конкретизації етапів, які мають вирішальне значення (ініціація, планування, відповідність інфраструктурі та нормативам).

По-п'яте, це саме стосується кібербезпеки, чий компонент у третьому розділі та відповідному висновку до розділу 3 не отримав належної глибини аналізу – відсутні приклади інструментів або підходів, які мають забезпечити захист даних у цифрових послугах. Для посилення висновку доцільно було б включити конкретні управлінські виклики або приклади з практики цифрових трансформацій, які підтверджують важливість запропонованого підходу.

Зазначені зауваження мають дискусійний характер, не знижують загальної високої наукової цінності роботи і можуть слугувати орієнтирами для подальших досліджень автора.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертація здобувача Кульчицького Олеся Івановича на тему «Управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг» представляє результат його власних досліджень. Використані ідеї, висновки і тексти інших авторів належним чином відзначені посиланням на відповідне джерело. Виявлених фактів порушення академічної доброчесності в дисертації немає.

Загальна оцінка

Дисертаційна робота здобувача Кульчицького Олеся Івановича написана на актуальну тему на достатньо високому теоретичному і методичному рівнях. Вона є самостійно виконаною завершеною науковою працею, в якій запропоновано вирішення важливого наукового завдання, що має важливе наукове й прикладне значення.

З урахуванням актуальності теми та напрямків дослідження, внеску автора у вирішення відповідного важливого наукового завдання, достатньо високого рівня проведених досліджень, успішного практичного впровадження та опублікованості результатів дослідження, а також глибокого володіння методологією наукової діяльності, можна визнати, що дисертація здобувача Кульчицького Олеся Івановича на тему «Управління розвитком підприємства із застосуванням цифрових інноваційних послуг» *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, а її автор – Кульчицький Олесь Іванович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.*

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
Декан факультету бізнесу та соціальних
комунікацій, професор кафедри
менеджменту та маркетингу
Державного університету
інтелектуальних технологій

Олена ЧУКУРНА



Підпис завіряю:

Вчений секретар

Ольга ГОЛІКОВА