

**ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА  
доктора економічних наук, професора,  
професора кафедри економіки підприємства та організації  
підприємницької діяльності Одеського національного економічного  
університету Семенової Валентини Григорівни  
на дисертаційну роботу Ткачук Тетяни Миколаївни на тему  
«Формування стратегії інноваційного розвитку промислового  
підприємства», подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду  
Національного університету «Одеська політехніка» на здобуття ступеня  
доктора філософії з галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки  
за спеціальністю 051 – Економіка.**

**1. Актуальність обраної теми дослідження та зв'язок з науковими  
темами**

Актуальність теми дисертаційної роботи Ткачук Тетяни Миколаївни визначається зростаючою роллю інновацій як ключового чинника забезпечення економічного розвитку та конкурентоспроможності промислових підприємств. В умовах структурної трансформації економіки та посилення вимог до ефективності використання ресурсів перед підприємствами постає необхідність переходу від ситуативного впровадження окремих нововведень до системного стратегічного управління інноваційними процесами. Особливої ваги ця проблема набуває для вітчизняних промислових підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах воєнних ризиків та нестабільності зовнішнього середовища. За таких умов формування обґрунтованої стратегії інноваційного розвитку стає важливою передумовою підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів та забезпечення стійких позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Важливим аспектом дослідження є врахування сучасних тенденцій розвитку інноваційної діяльності, пов'язаних із посиленням ролі цифровізації, активізації людського капіталу та інтеграції принципів сталого розвитку у процеси стратегічного управління. Це обумовлює необхідність удосконалення науково-методичних підходів до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, здатних забезпечити узгодження його ресурсних можливостей із перспективними напрямками технологічного та організаційного оновлення.

Дисертаційне дослідження є складовою наукової тематики Національного університету «Одеська політехніка» та спрямоване на подальший розвиток наукових положень, сформованих у межах виконання науково-дослідних робіт. Окремі результати роботи знайшли відображення у виконанні таких науково-дослідних проєктів:

– НДР №176-69 «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико-методологічні та практичні аспекти» (держреєстрація №0119U000743, 2019–2023 рр.), в межах якої здобувачкою визначено концептуальні засади та принципи розробки інноваційної стратегії

підприємства, систематизовано чинники та умови її формування, запропоновано концептуальну модель стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств;

– НДР №248-69 «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (держреєстрація №0124U003549, 2024–2028 рр.), в межах якої здобувачкою розроблено методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, виявлено ключові фактори впливу, а також запропоновано напрями її удосконалення;

– госпдоговірна НДР №1854-69 «Розробка методичних рекомендацій щодо формування виробничого потенціалу підприємства на інноваційній основі» (Виробничо-комерційна фірма ТОВ «ЗОВНІШТОРГ-МІКРОН», 08.12.2021–30.06.2022 рр.), в межах якої здобувачкою визначено інструментарій та механізми реалізації інноваційної стратегії підприємства, що передбачають узгодження стратегічних цілей із ресурсним потенціалом та умовами зовнішнього середовища.

Особистий внесок здобувачки у розвиток теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, проведене дослідження сучасних тенденцій інноваційного розвитку, оцінювання внутрішньої спроможності підприємств до реалізації інноваційних змін, а також обґрунтування концептуальних положень стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства дозволяють стверджувати, що дисертаційна робота має вагоме наукове та практичне значення.

*Таким чином, тема дослідження є актуальною та має важливе значення для розвитку теорії і практики стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств, а також узгоджується з науковими напрямами та дослідницькими програмами, що реалізуються у закладі вищої освіти.*

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

Дисертаційна робота Ткачук Тетяни Миколаївни являє собою самостійне завершене наукове дослідження, у межах якого вирішено актуальне наукове завдання – розроблення науково-методичних підходів та рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на засадах стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства. Структура дисертації охоплює анотацію, вступ, три розділи, у яких послідовно викладено результати дослідження, висновки, список використаних джерел і додатки (с. 2–242).

**Анотація** українською та англійською мовами (с. 2–19) чітко і лаконічно відображає зміст дисертаційної роботи, її наукову ідею та основні результати дослідження. У ній висвітлено ключові теоретичні та прикладні положення кожного розділу, особливу увагу приділено проблематиці формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, оцінюванні

його інноваційної спроможності, обґрунтуванні концепції стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства та розробленні науково-методичних підходів до стратегічного управління інноваційним розвитком.

**Вступ** (с. 22–29) містить обґрунтування актуальності теми дослідження, визначення його мети, завдань, об'єкта, предмета та методів. У ньому наведено положення наукової новизни та практичного значення одержаних результатів. Також охарактеризовано ступінь розробленості досліджуваної проблематики, розкрито зв'язок роботи з науково-дослідними темами, визначено особистий внесок здобувачки, наведено відомості щодо апробації результатів дослідження та їх публікації.

**Перший розділ** (с. 30–86) спрямований на дослідження теоретико-методичних основ формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. У підрозділі 1.1 (с. 30–48) здобувачкою розглянуто еволюцію наукових підходів до визначення сутності стратегії інноваційного розвитку. У підрозділі 1.2 (с. 49–71) досліджено наукові підходи та особливості їх класифікації. Особливу увагу приділено факторам впливу на стратегію інноваційного розвитку, що стало підґрунтям для розроблення авторської моделі їх взаємозв'язку з ознаками та ефектами новітніх стратегій інноваційного розвитку. У підрозділі 1.3 (с. 71–86) розглянуто основні методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, а також визначено інструментарій, що використовується для її розроблення та реалізації.

**Другий розділ** (с. 90–141) присвячено оцінці сучасного стану інноваційного розвитку промислових підприємств. У підрозділі 2.1 (с. 90–107) проведено аналіз інноваційної активності промислових підприємств України. У підрозділі 2.2 (с. 108–124) здійснено діагностику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток. У підрозділі 2.3 (с. 124–141) виявлено основні проблеми та бар'єри реалізації стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств. Їх було визначено на основі результатів опитування представників топ-менеджменту вітчизняних промислових підприємств. Це дало змогу встановити особливості впливу розміру підприємства та рівня його стратегічної зрілості на процес реалізації стратегії інноваційного розвитку.

**Третій розділ** (с. 145–193) висвітлює концептуально-методичне забезпечення формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. У підрозділі 3.1 (с. 145–164) запропоновано концептуальну модель формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства та обґрунтовано комплекс стратегічних заходів щодо її реалізації. Важливе значення має розроблена модель формування стратегічних цілей і система показників моніторингу та оцінювання результативності їх досягнення. У підрозділі 3.2 (с. 165–179) здобувачкою розроблено науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. У підрозділі 3.3 (с. 179–193) наведено інструментарій та механізм реалізації стратегії інноваційного розвитку.

**Висновки** (с. 196–199) містять узагальнення основних результатів дисертаційного дослідження, які підтверджують досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань. У них наведено теоретичні узагальнення та практичні рекомендації щодо формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Висновки характеризуються логічною послідовністю та належним рівнем обґрунтованості.

Наукова новизна дисертації полягає в:

- удосконаленні концептуальних підходів до формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства;
- запропонованих науково-методичних підходах до формування та вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі оцінювання його внутрішньої інноваційної спроможності та рівня розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку;
- подальшому розвитку інструментарію оцінювання інноваційного розвитку підприємства, зокрема щодо визначення внутрішньої інноваційної спроможності та ідентифікації бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку;
- представлених концептуально-методичних підходах до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, що базуються на інтеграції цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку в межах стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства.

*Таким чином, дисертаційна робота Ткачук Тетяни Миколаївни є завершеним науковим дослідженням, у якому вдало поєднано теоретичні положення та практичні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств. Отримані результати характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності, а розроблені рекомендації можуть бути використані у процесі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.*

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

Наукові результати та положення, представлені в дисертації Ткачук Тетяни Миколаївни, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності, що забезпечується комплексним підходом до дослідження проблематики формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань здобувачкою використано сукупність взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: узагальнення, систематизації та порівняння, класифікації та групування, аналізу та синтезу, статистичні методи та методи факторного аналізу, анкетування, інтегральної оцінки у поєднанні з методом аналізу ієрархій, економіко-математичного моделювання, візуалізації даних (heat map), системний підхід та методи стратегічного аналізу.

Теоретичні положення та висновки дисертаційної роботи базуються на широкій інформаційній та науковій базі, що налічує 171 джерело. До неї увійшли праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, а також дані офіційної статистики та сучасні аналітичні дослідження, що забезпечує належний рівень обґрунтованості отриманих результатів.

Обґрунтованість висновків дисертаційної роботи забезпечується послідовністю та логічністю викладення матеріалу. Кожний із трьох розділів завершується висновками (с. 87, 142, 193), у яких узагальнено отримані результати відповідно до поставлених завдань дослідження. Чітка структура роботи та взаємозв'язок між її окремими складовими сприяють належному сприйняттю результатів дослідження й підтверджують їх відповідність визначеній меті та завданням.

На окрему увагу заслуговує практична апробація результатів дисертаційного дослідження. Ефективність запропонованих науково-методичних розробок підтверджено їх впровадженням у діяльність вітчизняних підприємств, зокрема ТОВ «VTM Group», ТОВ «Ірригатор Україна», ПАТ «Одескабель» (с. 167–179). Результати дослідження були використані під час формування та удосконалення підходів до управління інноваційним розвитком, що підтверджується відповідними довідками про впровадження. Практична реалізація запропонованих рекомендацій засвідчила їх прикладну цінність та можливість використання для підвищення результативності стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

Важливим підтвердженням обґрунтованості результатів дослідження є їх апробація. Основні наукові положення та висновки дисертаційної роботи оприлюднені у 16 наукових працях та представлені на міжнародних науково-практичних конференціях.

Практична значущість результатів дослідження підтверджується їх використанням у освітній та науково-дослідній діяльності Національного університету «Одеська політехніка», що засвідчується відповідними актами впровадження №1769/67-07 від 29.10.2025 та №1768/67-07 від 29.10.2025.

*Таким чином, наведені у дисертації наукові результати, висновки та практичні рекомендації відзначаються належним рівнем обґрунтованості й достовірності, є внутрішньо узгодженими та підтверджуються результатами їх апробації і впровадження.*

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

Дисертаційна робота Ткачук Тетяни Миколаївни характеризується належним рівнем наукової обґрунтованості, комплексністю проведеного дослідження та достатньою повнотою висвітлення отриманих результатів у наукових публікаціях. Основні теоретичні положення, методичні розробки, результати досліджень і практичні рекомендації знайшли відображення в

опублікованих працях здобувачки, що свідчить про самостійність виконаного дослідження та належний рівень її наукової підготовки.

Опубліковано 16 наукових праць, з яких: 3 розділи у колективних монографіях (у співавторстві), 2 статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus; 5 статей у фахових виданнях України, що включені в міжнародні наукометричні бази; 6 – тези доповідей на наукових конференціях. Результати дисертаційного дослідження знайшли належне відображення у наукових публікаціях здобувачки та узгоджуються зі змістом дисертаційної роботи. Повнота висвітлення отриманих результатів і коректне оформлення використаних джерел підтверджують їх авторський характер та дотримання вимог академічної доброчесності.

*Таким чином, результати дисертаційного дослідження Ткачук Тетяни Миколаївни отримали належне висвітлення у її наукових публікаціях, пройшли необхідну апробацію в науковому середовищі та в повному обсязі відповідають вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Опубліковані наукові праці повною мірою відображають основні теоретичні положення, методичні розробки та прикладні результати дисертаційного дослідження, що свідчить про належний рівень їх апробації та достатність представлення у науковому середовищі. Кількість та рівень наукових публікацій здобувачки відповідають встановленим вимогам щодо оприлюднення результатів дисертаційних досліджень на здобуття ступеня доктора філософії.*

## **5. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційне дослідження Ткачук Тетяни Миколаївни виконано на актуальну тему, що має важливе значення для розвитку теорії та практики стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Робота характеризується чіткістю постановки мети і завдань дослідження, належним визначенням його об'єкта та предмета, а отримані результати послідовно викладені у формі теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій.

Здобувачкою дотримано принципів академічної доброчесності: використані наукові джерела належним чином відображено у посиланнях, власні результати дослідження чітко виокремлено, а всі запозичені положення представлено з відповідним посиланням на першоджерела.

*Зміст дисертаційної роботи, її наукова спрямованість, теоретичні та практичні результати повністю відповідають спеціальності 051 – Економіка галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. За структурою, обсягом та рівнем оформлення дисертація відповідає вимогам, що висуваються до наукових праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії.*

## **6. Важливість для науки та практики**

Дисертація Ткачук Тетяни Миколаївни характеризується логічною та послідовною побудовою, що відповідає вимогам, встановленим до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Структура дослідження забезпечує

логічний взаємозв'язок між теоретичними положеннями, результатами аналітичних досліджень, науково-методичними розробками та практичними рекомендаціями.

Дисертаційна робота викладена на 242 сторінках та складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 171 найменування, та семи додатків (А–Є). Структура роботи є логічно побудованою та збалансованою, а її складові повною мірою забезпечують розкриття мети, завдань і результатів проведеного дослідження.

Виклад матеріалу відзначається науковою виваженістю, логічністю та послідовністю. Теоретичні положення, авторські висновки та практичні рекомендації сформульовано чітко й аргументовано, що забезпечує належне сприйняття та обґрунтованість результатів дослідження.

Табличний і графічний матеріал дисертації оформлено відповідно до встановлених вимог та узгоджено зі змістом роботи. Наведені таблиці, рисунки, схеми й діаграми є інформативними, мають необхідні пояснення, належну нумерацію та відповідні посилання в тексті. Вони доповнюють результати дослідження, сприяють кращому сприйняттю отриманих висновків і забезпечують наочне представлення теоретичних положень та результатів проведеного аналізу.

Інформаційна база дослідження є достатньо широкою та репрезентативною, оскільки охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали міжнародних організацій, офіційні статистичні дані та результати сучасних аналітичних досліджень. Такий склад використаних джерел свідчить про ґрунтовне опрацювання здобувачкою теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

Дисертаційна робота оформлена відповідно до встановлених вимог. Посилання на використані джерела наведено коректно, скорочення застосовано відповідно до загальноприйнятих правил, а виклад матеріалу характеризується стилістичною єдністю та послідовністю.

*Таким чином, дисертаційна робота Ткачук Тетяни Миколаївни за своєю структурою, змістом та оформленням відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії, та засвідчує належний рівень наукової підготовки здобувачки.*

## **7. Дискусійні положення та недоліки дисертації**

Позитивно оцінюючи науковий рівень та практичну значущість дисертаційної роботи Ткачук Тетяни Миколаївни, варто звернути увагу на окремі положення, які мають дискусійний характер і можуть стати предметом подальших наукових досліджень.

По-перше, здобувачкою запропоновано визначення поняття «стратегічна екосистема інноваційного розвитку підприємства» (п. 1.3, с. 82), яке є змістовним і логічно обґрунтованим. Разом з тим доцільно було більш чітко окреслити відмінності запропонованого поняття від суміжних категорій «інноваційна екосистема підприємства», «екосистема інновацій» та «система

управління інноваційним розвитком підприємства», що дозволило б повніше розкрити особливості авторського підходу.

По-друге, у складі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства здобувачкою виокремлено цифрово-технологічну, організаційно-управлінську та складову сталого розвитку (п. 1.3, с. 84). Водночас дискусійним залишається можливість розширення запропонованої структури за рахунок окремого виділення інституційно-партнерської складової, роль якої в сучасних умовах інноваційного розвитку підприємства постійно зростає.

По-третє, у роботі проведено ґрунтовний аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств України (п. 2.1, с. 90–107). Водночас дослідження переважно базується на національних статистичних даних, тоді як додаткове порівняння отриманих результатів із практикою країн Європейського Союзу могло б розширити аналітичну базу дослідження.

По-четверте, запропонована в табл. 3.3 (п. 3.1, с. 158–159) система показників комплексно характеризує основні складові стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства. Разом з тим доцільно було б доповнити її показниками, що дозволяють оцінити довгострокові результати реалізації стратегії інноваційного розвитку, зокрема зміни конкурентних позицій підприємства на ринку та рівень досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

По-п'яте, представлений інструментарій планування реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства охоплює основні аспекти її впровадження. Разом з тим доцільно було б доповнити його інструментом управління ризиками реалізації стратегії, який би передбачав розроблення превентивних заходів щодо мінімізації можливих відхилень від запланованих результатів та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

*Разом із тим висловлені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності одержаних результатів, мають дискусійний характер і можуть розглядатися як напрями подальшого поглиблення досліджень.*

## **8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Дисертаційна робота Ткачук Тетяни Миколаївни на тему «Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства» є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі наукові положення та результати, запозичені з праць інших авторів, супроводжуються відповідними посиланнями на використані джерела.

*Аналіз змісту дисертації дає підстави стверджувати, що вимоги академічної доброчесності під час її підготовки дотримано, а ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів не виявлено.*

## **Загальна оцінка**

Дисертаційна робота Ткачук Тетяни Миколаївни є самостійним завершеним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему та на належному теоретико-методичному рівні. Отримані результати спрямовані на

вирішення важливого наукового завдання у сфері стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств і мають як наукову, так і практичну цінність.

Враховуючи актуальність теми дослідження, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів, наукову новизну та практичну цінність сформульованих положень і рекомендацій, особистий внесок здобувачки, а також належний рівень апробації та впровадження результатів дослідження, відзначаємо, що дисертаційна робота Ткачук Тетяни Миколаївни на тему *«Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства»* 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 авторка – Ткачук Тетяни Миколаївни – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка.

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри  
економіки підприємства  
та організації  
підприємницької діяльності  
Одеського національного  
економічного університету  
МОН України

Валентина СЕМЕНОВА