



ЗАТВЕРДЖУЮ

професор з наукової роботи
Національного університету

«Львівська політехніка»

д.т.н., проф.

Іван ДЕМИДОВ

05» 03 2025 р.

Висновок

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації
«Управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації»
здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 Економіка
(галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки)
Гарматія Мирослава Юрійовича**

1. Актуальність теми дисертації

Цифровізація стрімко змінює умови функціонування бізнесу, трансформуючи традиційні підходи до управління, бізнес-моделі та операційну діяльність. Успішність підприємств дедалі більше залежить від здатності швидко адаптуватися до цифрових змін. Водночас більшість компаній, особливо малого і середнього бізнесу, стикається з браком методичного забезпечення цифрової трансформації, що призводить до неефективного використання ресурсів і втрати конкурентних позицій.

Значущість проблеми посилюється глобальними викликами – пандемією, війною, нестабільністю ринків – які потребують швидкого, але обґрунтованого реагування. Відсутність уніфікованих підходів до оцінки результативності цифрових трансформацій створює ризики для довгострокового розвитку підприємств.

У такому контексті дослідження питань управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації є надзвичайно актуальним та відповідає стратегічним інтересам розвитку економіки України.

2. Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямками університету та кафедри

Тема дисертаційної роботи відповідає науковим напрямкам кафедри економіки підприємства та інвестицій: «Моделювання систем взаємодії суб'єктів біхевіористичної економіки в умовах цифровізації» (номер державної реєстрації 0123U102352) (у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи розроблено модель екосистеми цифрової трансформації бізнесу, яка враховує такі взаємопов'язані компоненти: стратегічні концепти, суб'єктів, техніко-технологічні ресурси, сфери охоплення бізнес-діяльності суб'єктів, законодавче підґрунтя функціонування та фінансові можливості екосистеми) та «Теоретичні та прикладні засади трансферу та комерціалізації результатів науково-технічних робіт у системах стратегічного розвитку суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0123U102351) у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Мирославом ГАРМАТИЄМ удосконалено модель вимірювання трансформації бізнесу в умовах цифровізації на засадах теорії нечітких множин, яка базується на інтегральних показниках внутрішнього та зовнішнього впливу на цифрову трансформацію бізнесу, що за допомогою застосування алгоритмів нечіткої логіки забезпечує агрегування множини різнотипових факторів та є доцільною під час стратегічного планування трансферу із комерціалізацією результатів науково-технічних робіт розвитку бізнесу суб'єктів господарювання). Також результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та

використовуються під час викладання дисциплін «Підприємництво та управління бізнес-проектами з використанням ІТ», «Соціальна відповідальність бізнесу» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка») та «Стратегічне управління в умовах біхевіористичної економіки» (для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка»). Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані методико-прикладні положення щодо:

- групування показників вимірювання рівня трансформації бізнесу в умовах цифровізації (дисципліна «Підприємництво та управління бізнес-проектами з використанням ІТ»;
- побудови стратегії соціально відповідальної поведінки організації в ринковому середовищі (дисципліна «Соціальна відповідальність бізнесу»;
- оцінювання впливу нових технологій на стратегічне управління в біхевіористичній економіці, тенденцій та викликів біхевіористичної економіки (дисципліна «Стратегічне управління в умовах біхевіористичної економіки»).

3. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів

Дисертація є результатом самостійного наукового дослідження. Усі наведені результати одержано автором особисто та висвітлено у фахових наукових виданнях. Наукові положення, висновки і пропозиції, наведені у дисертації, є достовірними, отриманими автором особисто, достатньо обґрунтованими. Розроблені питання теорії та методики управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації апробовані на практиці та є цілком реальними й ефективними. Із робіт, опублікованих у співавторстві, у тексті використано виключно ті положення, що відображають особистий внесок здобувача.

4. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій

Дисертаційна робота Гарматія М.Ю. включає як ґрунтовні теоретичні дослідження, так і практично орієнтовані розробки, спрямовані на обґрунтування теоретико-методичних і науково-прикладних положень щодо управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації. Запропоновані моделі, методичні підходи та рекомендації базуються на сучасному науковому підґрунті та враховують актуальні тенденції цифрового розвитку економіки.

Достовірність і обґрунтованість отриманих результатів забезпечено використанням широкого спектра сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких: методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування, кластеризації, компаративного аналізу, метод структурно-логічного моделювання, а також інструментарій теорії нечітких множин. Теоретичну основу дослідження сформовано на базі праць провідних українських та зарубіжних учених у сфері цифрової економіки, управління трансформаціями та стратегічного менеджменту.

Основні положення, висновки та практичні рекомендації, представлені в дисертації, апробовано під час виступів на науково-практичних конференціях і відображено в опублікованих наукових працях у вітчизняних і міжнародних фахових виданнях. Застосування результатів дослідження в освітній і практичній площині, зокрема в діяльності ТОВ «NERDZLAB», в діяльності Комунального закладу Львівської обласної Ради «Львівський обласний інститут післядипломної освіти» та в навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка», підтверджує їх практичну цінність та прикладну значущість.

Пропозиції, висновки та узагальнення, сформульовані у дисертації, відзначаються системністю, логічністю викладення, належним рівнем наукової новизни, методичної обґрунтованості та достовірності. Вони можуть бути використані як у подальших наукових дослідженнях, так і у практиці стратегічного управління трансформаціями бізнесу в цифровому середовищі.

5. Ступінь новизни основних результатів дисертації порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру

До основних результатів роботи, що мають наукову новизну, отримані автором особисто та виносяться на захист, належать такі:

Вперше:

- розроблено модель екосистеми цифрової трансформації бізнесу. Запропонована модель складається з шести взаємопов'язаних компонентів: стратегічні концепти екосистеми, суб'єкти екосистеми, техніко-технологічні ресурси екосистеми, сфери охоплення бізнес-діяльності суб'єктів екосистеми, законодавче підґрунтя функціонування екосистеми та її фінансові можливості. Означена екосистема забезпечує розуміння закономірностей розвитку та взаємодії різноаспектних складових ринку, що є підґрунтям для її ідентифікування в інноваційній системі держави та формування стратегій цифровізації бізнесу, сприятиме підвищенню рівня ефективності управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації регіону, країни.

Удосконалено:

- трактування понять «цифровізація», «цифрування» та «цифрова трансформація», що на відміну від чинних, диференціює функціонали термінів та визначає концептуальне підґрунтя даних процесів. Означене трактування вказує на різницю між термінами, що сприятиме підвищенню гнучкості і чіткості бізнес-планування підприємств та обґрунтуванню ефективних стратегій їхньої цифрової трансформації, даватиме змогу управлінцям та іншим відповідальним у предметній сфері диференціювати сутності вищевказаних термінів з тим, щоб ефективно імплементувати їх у бізнес-процеси, застосовувати на належних рівнях бізнес-моделювання підприємств тощо;

- модель вимірювання трансформації бізнесу в умовах цифровізації на засадах теорії нечітких множин, яка, на відміну від існуючих, базується на інтегральних показниках внутрішнього впливу (розвиток інфраструктури ринку, міжгалузевої співпраці і конвергенції ринків, інтернету речей, створення стартапів, фінансування суб'єктів господарювання) та зовнішнього впливу (впровадження цифрових рішень, підвищення рівня цифрової освіченості працівників та автоматизації, впровадження промислових роботів, розширення доступу до е-сервісів, застосування алгоритмів ШІ та машинного навчання, хмарних обчислень) на цифрову трансформацію бізнесу, що за допомогою застосування алгоритмів нечіткої логіки забезпечує агрегування множини різнотипових факторів та є доцільною під час стратегічного планування розвитку бізнесу суб'єктів господарювання.

Розвинуто:

- методичний підхід до визначення ефективності трансформації бізнесу в умовах цифровізації, який на відміну від відомих, базується на системі інтегральних показників (показники впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на цифрову трансформацію бізнесу), що ідентифікують найважливіші сфери розвитку бізнесу. Запропонована система дає підґрунтя для розроблення управлінських рішень, стратегічного планування, формування програм розвитку суб'єктів господарювання, ринків, регіонів, країни;

- теоретичний підхід до розвитку цифровізації у світі, який на відміну від чинних, доповнений поняттями ключових рушіїв розвитку, типами та характером взаємодії учасників цифровізації, за її фазами. Це дає змогу поглибленого аналізування причин і трендів поширення цифровізації у тих чи інших соціально-економічних системах;

- матричний підхід Ж.-Ж. Ламбена для обґрунтування стратегії розвитку бізнесу, на підставі його інтегрування із матрицею «лазерного променя» та уточнення змістового наповнення квадрантів для потреб трансформації бізнесу в умовах цифровізації. На відміну від відомих, розвинутий підхід дає змогу не лише визначати стратегію трансформації бізнесу в умовах цифровізації, а й застосовувати інструментарій її кількісного обґрунтування, на підставі чого визначати вектор стратегічного управління трансформацією бізнесу в умовах цифровізації;

- концептуальну систему цифрової трансформації бізнесу, що на відміну від відомих, базується на агрегуванні ключових компонентів, передумов, рушіїв та моніторингу цифрової трансформації бізнесу. Це дає можливість обґрунтовувати стратегію цифрової трансформації бізнесу, беручи до уваги ланцюги взаємодії у системі факторів впливу на цей процес, що сприяє ґрунтовному моніторингу, формуванню гнучких управлінських рішень та ефективному моделюванню розвитку бізнесу під впливом цифрової трансформації.

6. Перелік наукових праць, які відображають основні результати дисертації

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Harmatiy, M. (2025) «Conceptual system of business transformation under the digitalization», *Graal of Science*, No. 49: *Proceedings of the IV Correspondence International Scientific and Practical Conference «Science in motion: classic and modern tools and methods in scientific investigations»*, February 21st, 2025, pp. 184–193.

2. Koleshchuk, O. and Harmatiy, M. (2024) «System of business transformation indicators in the context of digitalisation», *Graal of Science*, No. 44: *Proceedings of the VIII Correspondence International Scientific and Practical Conference "Scientific researches and methods of their carrying out: world experience and domestic realities"*, October 4th, 2024, pp. 159–170. (Особистий внесок автора: формування системи індикаторів трансформації бізнесу та здійснення емпіричної перевірки її ефективності на прикладі вітчизняних підприємств).

3. Koleshchuk, O. and Harmatiy, M. (2024) «A methodological approach to the assessment of digital business transformation effectiveness», *International Scientific Journal "Internauka"*. Series: *Economic Sciences*, No. 9(89), Vol. 1, pp. 9–18. (Особистий внесок автора: розробка методичного підходу до оцінювання ефективності цифрової трансформації бізнесу, адаптація інструментарію до умов українських підприємств).

4. Koleshchuk, O.Ya., Harmatiy, M.Yu., Yemelianov, O.Yu. and Oliinyk, S.H. (2024) «Стратегія інноваційного розвитку підприємств: сутність, види та послідовність розроблення», *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», No. 5(85), Vol. 1, pp. 104–110. (Особистий внесок автора: розкриття класифікації стратегій інноваційного розвитку підприємств і побудова логіки їх розробки відповідно до фаз життєвого циклу).

5. Prokhorova, V., Mrykhina, O., Koleshchuk, O., Slastianykova, K. and Harmatiy, M. (2023) «The holistic evaluation system of R&D results under the circular economy conditions», *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6/13(126), pp. 15–23. (Особистий внесок

автора: формування системи критеріїв оцінювання результатів науково-дослідних робіт з урахуванням принципів циркулярної економіки). SciVerse SCOPUS

6. Колещук, О.Я. and Гарматій, М.Ю. (2021) 'Аспекти інноваційної сприйнятливості підприємств: дефініції та складові' [Електронний ресурс], *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка», 10(20). Доступно <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/382>. (Особистий внесок автора: уточнення дефініції поняття «інноваційна сприйнятливість підприємства» та побудова структури її складових з обґрунтуванням впливу на стратегічний розвиток).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Гарматій М. Ю. Визначення основних підходів до тлумачення сутності економічного потенціалу підприємства // *Динаміка, рух та розвиток сучасної науки : матеріали I Міжнародної студентської наукової конференції*, 5 березня 2021 р., Луцьк, Україна. – Т. 1. – 2021. – С. 23–25. 0,13 ум.д.ар.

8. Гарматій М. Ю. Групування показників оцінювання інвестиційної діяльності підприємств // *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку : матеріали I Міжнародної студентської наукової конференції*, Дніпро, 26 березня 2021 р. – Т. 1. – 2021. – С. 9–11. 0,14 ум.д.ар.

9. Гарматій М. Ю. Послідовність обґрунтування складу інвестиційної програми підприємства та обсягів джерел її фінансового забезпечення // *Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук : матеріали I Міжнародної студентської наукової конференції*, Полтава, 6 червня 2021 р. – 2021. – С. 27–29. 0,13 ум.д.ар.

10. Колещук О. Я., Гарматій М. Ю. Трансформаційні процеси в економіці в умовах технологічного активного розвитку // *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури : тези доповідей VI Міжнародної науковопрактичної конференції*, 25–26 травня 2023 р., Львів, Україна. – 2023. – С. 37. 0,09 ум.д.ар. (Особистий внесок автора: проаналізовано статистичні дані щодо розвитку інноваційно активних підприємств).

11. Гарматій М. Ю., Колещук О. Я. Проблеми та складнощі IT ринку в умовах кризи та скорочень робочих місць: виклики, наслідки та стратегії відновлення // *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 23–25 травня 2023 р., Харків. – 2023. – С. 350–352. 0,13 ум.д.ар. (Особистий внесок автора: досліджено особливості розвитку IT-ринку у контексті цифрової економіки).

7. Апробація основних результатів дослідження на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо

Основні положення дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на тридцяти міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: : I Міжнародній студентській науковій конференції «Динаміка, рух та розвиток сучасної науки» (Луцьк, Україна, 2021 р.); I Міжнародній студентській науковій конференції «Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку» (Дніпро, Україна, 2021 р.); I Міжнародній студентській науковій конференції «Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук» (Полтава, Україна, 2021 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (Львів, Україна, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній

конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (Харків, Україна, 2023 р.).

8. Наукове значення виконаного дослідження із зазначенням можливих наукових галузей та розділів програм навчальних курсів, де можуть бути застосовані отримані результати

Основні положення і результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Підприємництво та управління бізнес-проектами з використанням ІТ», «Соціальна відповідальність бізнесу» для студентів першого (бакалаврського) вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка»; «Стратегічне управління в умовах біхевіористичної економіки» для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю) 051 «Економіка».

9. Практична цінність результатів дослідження із зазначенням конкретного підприємства або галузі народного господарства, де вони можуть бути застосовані

Практичне значення результатів виконаної роботи полягає у наданні підприємствам та бізнес-структурам обґрунтованих рекомендацій з впровадження підходів для прийняття управлінських рішень на основі аналітики великих даних, використанню ШІ для автоматизації оцінювання продуктивності команди та прогнозування строків виконання проектів, оптимізації внутрішніх процесів за допомогою ERP-систем з інтеграцією сучасних хмарних рішень, модернізовано процеси аналітики освітньої діяльності шляхом впровадження цифрових панелей моніторингу ключових показників, інтегровано платформи дистанційного навчання із засобами бізнес-аналітики. Зокрема, результати дослідження впроваджені у практичну діяльність ТОВ «NERDZLAB» та КЗ ЛОР ЛОППО.

10. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення

Дисертаційна робота Гарматія М.Ю. «Управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Дисертаційна робота за структурою, мовою та стилем викладення відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України.

У ході обговорення дисертації до неї не було висунуто жодних зауважень щодо самої суті роботи.

11. З урахуванням зазначеного, на міжкафедральному науковому семінарі Національного університету «Львівська політехніка» ухвалили:

11.1. Дисертаційна робота Гарматія Мирослава Юрійовича «Управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації» є завершеною науковою працею, в якій розв'язано актуальне наукове завдання щодо теоретичного обґрунтування та розробки методичних підходів до управління трансформаційними процесами в діяльності підприємств в умовах цифровізації. Отримані результати мають важливе значення для розвитку галузі знань 051 *Соціальні та поведінкові науки*, зокрема стратегічного управління, цифрових трансформацій та інноваційного розвитку підприємств.

11.2. Основні наукові положення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, логічні, послідовні, аргументовані, достовірні, достатньо обґрунтовані. Дисертація характеризується єдністю змісту.

11.3. У 11 наукових публікаціях повністю відображені основні результати дисертації, з них 6 статей у наукових фахових виданнях України (в тому числі 1 стаття у науковому виданні, яке включено до міжнародної наукометричної бази Scopus).

11.4. Дисертація відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, зі змінами).

11.5. Дисертація є результатом самостійних досліджень, не містить елементів фальсифікації, компіляції, плагіату та запозичень, що констатує відсутність порушення академічної доброчесності. Використання текстів інших авторів мають належні посилання на відповідні джерела.

11.6. З урахуванням наукової зрілості та професійних якостей Гарматія Мирослава Юрійовича дисертаційна робота «Управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації» рекомендується для подання до розгляду та захисту у спеціалізованій вченій раді.

За затвердження висновку проголосували:

за	- 21 (двадцять одна) особа;
проти	- немає;
утримались	- немає.

Головуюча на
міжкафедральному науковому семінарі,
д.е.н., професор

Олександра МРИХІНА

Рецензенти:

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
та інвестицій

Марія КІРЖЕЦЬКА

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів

Ольга КОЦЬ

Відповідальна
в ІНЕМ за атестацію PhD,
доктор філософії

Ольга МИЩИШИН

25.02.2025 р.