

ВІДГУК

офіційної опонентки, докторки економічних наук, професорки,
Репіної Інни Миколаївни
на дисертаційну роботу Гарматія Мирослава Юрійовича
на тему «Управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 «Економіка»

Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами

Умови сучасного економічного розвитку характеризуються стрімким поширенням цифрових технологій, які суттєво трансформують логіку функціонування бізнесу, ускладнюють ринкове середовище та зумовлюють необхідність системного оновлення підходів до стратегічного управління підприємствами. У такому контексті проблема ефективного управління трансформаційними процесами в умовах цифровізації набуває особливої значущості, адже здатність підприємств адаптуватися до цифрових викликів та інтегрувати цифрові рішення в операційну і стратегічну діяльність визначає рівень їх конкурентоспроможності та стійкості.

Актуальність досліджуваної теми обумовлена тим, що цифровізація виступає не лише інструментом технологічної модернізації, а й каталізатором глибинних організаційно-управлінських змін, які потребують оновленого теоретико-методичного забезпечення. У науковому дискурсі відчутна нестача комплексних підходів до формування концептуальних засад управління цифровими трансформаціями бізнесу — зокрема в аспектах моделювання впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінювання результативності змін і формування адаптивних управлінських рішень. Це особливо актуально для суб'єктів малого та середнього бізнесу, які, зазвичай, мають обмежені ресурси та потребують прикладних, методично обґрунтованих інструментів упровадження цифрових інновацій.

Дисертаційна робота Гарматія М. Ю. покликана відповісти на зазначені виклики шляхом розроблення та наукового обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад управління трансформаційними процесами в бізнесі в умовах цифровізації. У роботі запропоновано низку інноваційних наукових підходів, зокрема: модель екосистеми цифрової трансформації бізнесу, методику оцінювання ефективності трансформаційних процесів на основі інтегральних показників, а також інструментарій застосування теорії нечітких множин для моделювання впливу цифровізації на ключові напрями розвитку підприємств.

Зміст дисертаційного дослідження повністю узгоджується з тематикою наукових досліджень кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» та виконаний у межах науково-дослідних тем: «Моделювання систем взаємодії суб'єктів

біхевіористичної економіки в умовах цифровізації» (номер державної реєстрації 0123U102352), у межах якої автором розроблено модель екосистеми цифрової трансформації бізнесу, що враховує стратегічні, технологічні, організаційні, правові та фінансові компоненти; «Теоретичні та прикладні засади трансферу та комерціалізації результатів науково-технічних робіт у системах стратегічного розвитку суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0123U102351), в межах якої удосконалено модель вимірювання трансформації бізнесу в умовах цифровізації на основі алгоритмів нечіткої логіки (підтверджено актами впровадження від 10.02.2025 р.).

Таким чином, тема дисертаційного дослідження є актуальною, має значущу наукову й практичну цінність, тісно пов'язана з пріоритетними напрямками розвитку економічної науки та відповідає сучасним потребам трансформації підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки.

Ступінь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Гарматія М. Ю., вирізняються високим рівнем теоретичної обґрунтованості, методологічної виваженості та емпіричної перевіреності. Достовірність отриманих результатів забезпечується внутрішньою логікою дослідження, аргументованим вибором наукових підходів і методів, а також комплексним використанням міждисциплінарного інструментарію, що посилює наукову новизну та прикладну значущість отриманих висновків.

У процесі дослідження автор послідовно застосував широкий спектр загальнонаукових та спеціалізованих методів, серед яких: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняльне моделювання, системно-функціональний підхід, економіко-математичні методи, методи нечіткої логіки, кластеризація, методи анкетного опитування та графічного узагальнення. Досягнення комплексності дослідження забезпечено інтеграцією кількісних і якісних методів, що дозволило всебічно розкрити предмет дослідження.

Обґрунтованість положень дисертації підтверджується логічною відповідністю між метою, завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Зміст роботи охоплює усі визначені завдання: від уточнення категоріального апарату цифровізації, формування моделі екосистеми цифрової трансформації бізнесу – до імплементації методики оцінювання ефективності трансформацій на основі інтегральних показників та нечітких множин.

Мета дисертаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних і науково-прикладних положень щодо управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації та чітко відповідає обраній темі роботи.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації, предметом – теоретико-методичні та прикладні положення щодо їх реалізації. Наукові завдання сформульовано логічно, повно і структуровано, що забезпечує комплексне охоплення проблематики дослідження.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації» (с. 28–76) уточнено термінологічно-категоріальний апарат цифрової трансформації (с. 42–55), представлено авторське бачення співвідношення понять «цифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» (с. 45–47), розроблено концептуальні основи управління трансформаціями бізнесу (с. 56–76), а також модель екосистеми цифрової трансформації.

У другому розділі «Методи та підходи до управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації» (с. 78–112) проведено аналіз стану цифрової трансформації бізнесу (с. 78–89), визначено її біполярні особливості (с. 90–102) та сформовано методичні підходи до управління трансформаціями (с. 103–112), що дає підґрунтя для формування адаптивної моделі трансформації підприємств.

У третьому розділі «Формування системи управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації» (с. 114–159) розроблено підхід до вимірювання показників цифрової трансформації на основі системи інтегральних показників (с. 125–141), удосконалено модель вимірювання трансформації бізнесу з використанням інструментарію теорії нечітких множин (с. 142–159), адаптовано матричний підхід Ж.-Ж. Ламбена для потреб цифрового стратегування.

Формулювання висновків у кожному з розділів є логічним продовженням змісту основного тексту, містить чітке узагальнення результатів і веде до обґрунтованих практичних рекомендацій, які слугують основою для узагальнюючих висновків дисертації, у яких простежується відповідність між поставленими завданнями та отриманими результатами. Усі сформульовані наукові положення, висновки та практичні рекомендації є взаємопов'язаними, внутрішньо узгодженими та отримані дисертантом особисто. При цьому автор зберігає наукову об'єктивність, уникнувши надмірних узагальнень чи декларативних тверджень, що також сприяє зміцненню достовірності представлених положень.

Таким чином, наукові положення, висновки і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі Гарматія М. Ю., є достатньо обґрунтованими, достовірними та такими, що відповідають сучасним вимогам до наукових досліджень у галузі економіки. Робота відзначається системністю, високою науковою культурою та належним рівнем емпіричної верифікації

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження і достовірність отриманих результатів, висновків і рекомендацій

Усі наукові положення, сформовані Гарматієм М. Ю., є результатом самостійного наукового пошуку й відображають особистий внесок дисертанта у розвиток економічної науки в частині управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації. Аналіз змісту дисертації та опублікованих праць автора свідчить про наявність елементів наукової новизни, які мають як теоретико-концептуальне, так і прикладне значення.

У роботі дістали подальшого розвитку теоретико-методичні засади управління цифровими трансформаціями підприємств. Зокрема, уточнено та

систематизовано термінологічно-категоріальний апарат цифровізації, на основі чого запропоновано трактування понять «цифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» як таких, що мають різний рівень управлінської складності та стратегічної глибини (с. 42–47 дисертації). Це дозволяє удосконалити методологічний базис досліджень у сфері цифрової економіки.

Уперше запропоновано модель екосистеми цифрової трансформації бізнесу, яка охоплює шість взаємопов'язаних компонентів: стратегічні концепти, суб'єкти, техніко-технологічні ресурси, сфери охоплення бізнес-діяльності, законодавче підґрунтя та фінансові можливості екосистеми (с. 56–76 дисертації). Така модель дозволяє комплексно оцінити потенціал цифрової трансформації підприємств з урахуванням інституційного середовища.

Заслуговує на увагу удосконалена концептуальна система цифрової трансформації бізнесу, побудована на основі агрегування ключових передумов, рушіїв і чинників впливу, з урахуванням біполярних ефектів цифровізації (с. 90–102 дисертації). Це дало змогу обґрунтувати нову структуру стратегічного планування цифрових трансформацій із вбудованим механізмом реагування на ризики цифрової залежності, втрату робочих місць та нестабільність традиційних ринків.

У роботі сформовано методичні підходи до управління трансформаціями бізнесу, які враховують амбівалентність впливу цифровізації та адаптивні сценарії трансформацій відповідно до типу підприємства і галузевої специфіки (с. 103–112 дисертації). Методичні розробки підкріплено прикладами застосування та верифіковано через експертне оцінювання і аналіз анкетного опитування.

Уперше запропоновано модель вимірювання цифрової трансформації бізнесу на основі теорії нечітких множин, яка дає змогу враховувати невизначеність зовнішнього середовища та агрегувати різнотипові фактори впливу – як внутрішні (розвиток інфраструктури ринку, створення стартапів тощо), так і зовнішні (автоматизація, використання ШІ, доступ до е-сервісів) (с. 142–159 дисертації).

Також удосконалено матричний підхід Ж.-Ж. Ламбена, інтегрований із матрицею «лазерного променя», для стратегічного позиціонування підприємств у цифровому середовищі (с. 159 дисертації). Такий підхід дозволяє врахувати як траєкторії розвитку бізнесу, так і фази цифрової трансформації.

Наукова новизна положень дисертації підтверджується їх апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях, публікаціями в рецензованих фахових виданнях (у тому числі Scopus та Index Copernicus), а також впровадженням у межах науково-дослідної діяльності кафедри економіки підприємства та інвестицій, що підтверджено відповідними актами.

Отже, наукові результати дисертації Гарматія М. Ю. є самостійним і вагомим внеском у розвиток економічної теорії та практики управління цифровими трансформаціями бізнесу, мають наукову новизну, теоретичну цінність і прикладне значення, що забезпечує достовірність і практичну релевантність сформульованих висновків і рекомендацій.

Аналіз літератури, використаної в дисертаційній роботі

У дисертаційній роботі використано обґрунтовану та репрезентативну наукову базу, що охоплює 166 найменувань (с. 166–189), серед яких – праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, аналітичні звіти, статистичні матеріали. Значну частину джерел становлять сучасні зарубіжні публікації, що забезпечує міжнародний контекст дослідження.

Автор залучив роботи з економіки цифрової трансформації, стратегічного управління, інноваційного розвитку, цифрової безпеки, поведінкової економіки, а також матеріали міжнародних організацій (ЄС, ОЕСР, Світовий банк). Це дозволило сформувати надійне теоретико-методичне підґрунтя для дослідження та розробити авторські наукові підходи.

Літературна база є повною, актуальною та тематично релевантною, що забезпечує достовірність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Аналіз публікацій автора за темою дисертаційного дослідження

Дисертант Гарматій М. Ю. опублікував 11 наукових праць, у тому числі 5 праць у наукових фахових виданнях України, 1 праця у виданні, що належить до НМБД «SciVerse Scopus», 5 праць у збірниках тез доповідей міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, присвячених ключовим аспектам управління цифровими трансформаціями бізнесу загальним обсягом понад 4,1 умовно-друковані аркуші.

Структура публікацій повністю відповідає логіці дисертації: від розробки теоретико-методичних підходів до моделювання цифрових трансформацій бізнесу. Публікації відображають самостійний характер наукової роботи дисертанта, її актуальність, практичну спрямованість та наукову новизну.

Таким чином, наукова активність автора за змістом і формою відповідає вимогам для здобуття ступеня доктора філософії, підсилюючи досягнуті дисертаційні результати та забезпечуючи їх апробацію у фаховому середовищі.

Практична цінність положень, результатів та висновків дисертаційної роботи

Практична значущість дисертаційної роботи полягає у розробленні та обґрунтуванні науково-прикладного інструментарію управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації.

Окремі положення дисертаційної роботи впроваджено у діяльність низки підприємств, зокрема: ТОВ «NERDZLAB», Комунальному закладі Львівської обласної Ради «Львівський обласний інститут післядипломної освіти» (довідка № 144 від 23.04.2025 р.)

Результати дослідження також використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» 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») (довідка про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи № 67-01-217 від 18.02.2025 р.).

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Попри високий науковий рівень дослідження, актуальність теми та змістовну насиченість дисертації, до її змісту можна висловити низку зауважень, що мають конструктивний характер і не знижують загального позитивного враження від дослідження:

1. У розділі 1 (с. 50–55) доцільно розширити порівняльний аналіз українських та зарубіжних практик цифрової трансформації, зокрема у сфері малих і середніх підприємств. Залучення такого порівняльного підходу дозволило б поглибити прикладний вимір дослідження, сприяти виявленню ефективних моделей цифровізації та адаптації кращих практик до вітчизняних умов.

2. Окремі положення у висновках до розділів потребують чіткішої логіко-змістової прив'язки до отриманих теоретичних і емпіричних результатів. Зокрема, висновки до розділів 2 і 3 (с. 112, 159), попри наявність важливих аналітичних узагальнень, не завжди мають безпосередній зв'язок з викладеним у розділах дослідницьким матеріалом. Посилення логічної узгодженості між основним змістом і підсумковими положеннями сприятиме підвищенню цілісності та обґрунтованості роботи.

3. У другому розділі доцільно розширити обґрунтування вибору експертного опитування як методу дослідження, а також надати глибшу деталізацію отриманих результатів. Наразі виклад обмежується лише загальними характеристиками вибірки та описом методики розрахунку середніх оцінок (с. 115–118), без урахування варіативності експертних суджень. Доцільно проаналізувати розподіл оцінок, ступінь консенсусу або розбіжності в експертних відповідях, що надало б більшої аналітичної глибини результатам дослідження.

4. У роботі недостатньо повно розкрито проблематику ризиків кіберзагроз та забезпечення інформаційної безпеки, які є ключовими чинниками цифрових трансформацій у бізнесі. Попри окремі згадки у розділах 2 і 3 (с. 82–83, 96–97, 153–156), відповідні аспекти подано фрагментарно, без належного аналітичного опрацювання. Розширення цього напрямку дослідження дозволило б більш комплексно висвітлити виклики цифровізації, а також підвищити прикладну цінність запропонованих управлінських рішень.

5. Рисунки та схеми, що ілюструють авторські моделі (зокрема рис. 3.3–3.5, с. 133–134), потребують покращення графічного оформлення та уточнення пояснень щодо логіко-структурних зв'язків між окремими елементами. У ряді випадків надмірна складність або недостатня візуальна виразність ускладнюють сприйняття змісту й знижують зрозумілість викладених концептуальних положень. Покращення візуалізації сприятиме більш повному розкриттю авторських ідей та підвищенню загальної наукової інформативності роботи.

Проте перелічені недоліки не є принциповими, а деякі з них мають дискусійний характер.

Висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота Гарматія Мирослава Юрійовича на тему «Управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації» є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке вирізняється актуальністю, належним рівнем теоретико-методологічного опрацювання, практичною спрямованістю та відповідністю сучасним тенденціям розвитку економіки, що має важливе значення для спеціальності 051 Економіка. Дисертація виконана державною мовою, стиль роботи відповідає вимогам до дисертацій, що висуваються для присудження ступеня доктора філософії, характеризується структурованістю, логічною узгодженістю розділів, чіткою аргументацією та науковою обґрунтованістю висновків.

За своїм змістом, актуальністю, науковою новизною, практичною значущістю та рівнем виконання дисертаційна робота «Управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор, Гарматій Мирослав Юрійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 - Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

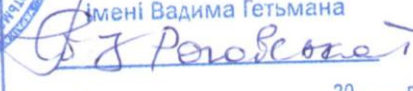
Офіційна опонентка:

завідувачка кафедри бізнес-економіки та підприємництва
факультету економіки та управління
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
докторка економічних наук, професорка



Інна РСПІНА



Підпис	Ретіної І.
ЗАСВІДЧУЮ	
Начальник відділу кадрів Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	
	
"___" _____ 20__ р.	