ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
доктора економічних наук, професора
Шматько Наталії Михайлівни
на дисертацію Чичотки Валерія Валентиновича
«Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу», подану до захисту на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка

1. Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами

На сучасному етапі розвитку української економіки проблематика формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу набуває особливого значення. Повномасштабна збройна агресія проти України суттєво змінює умови діяльності підприємств, загострює проблеми ресурсного забезпечення, збереження виробничих потужностей, кадрового потенціалу та підтримки економічних зв'язків. Особливість сучасного становища українських підприємств полягає в тому, що трансформація їхнього потенціалу відбувається одночасно під впливом зовнішніх загроз і внутрішніх змін, пов'язаних із необхідністю адаптації до нових умов функціонування. Втрата окремих складових потенціалу, зміна їх співвідношення, поява нових технологічних та організаційних можливостей безпосередньо позначаються на виборі стратегічних пріоритетів. Водночас сама стратегія розвитку має визначати напрями якісного оновлення потенціалу, забезпечуючи його відповідність довгостроковим цілям підприємства. Особливого значення при цьому набуває забезпечення та підвищення резильєнтності підприємства як його здатності протистояти дестабілізуючим впливам, зберігати функціональну стійкість, відновлювати діяльність і створювати передумови для подальшого розвитку.

Незважаючи на значний науковий доробок з проблематики стратегічного управління та розвитку потенціалу підприємств, питання їх взаємоузгодження залишаються дискусійними. Передусім ідеться про необхідність урахування змін у структурі та складових потенціалу підприємства під час визначення стратегічних пріоритетів, обґрунтування шляхів їх досягнення й оцінювання результативності реалізації стратегії з позицій забезпечення та підвищення резильєнтності підприємства. Розробка науково-обґрунтованих підходів, які дозволяють пов'язати стратегічні цілі підприємства з реальними можливостями їх досягнення, враховуючи не лише поточний стан потенціалу, а й перспективи його структурних і якісних змін, набуває особливої актуальності в сучасних реаліях українського бізнесу.

Дисертаційна робота Чичотки В.В, мета якої полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичного інструментарію формування й реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу на засадах забезпечення та підвищення його резильєнтності набуває особливої актуальності в контексті повоєнного відновлення України. Відбудова економіки потребуватиме не стільки відтворення довоєнних параметрів діяльності підприємств, скільки формування якісно нового потенціалу, здатного забезпечити їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Це передбачає технологічну модернізацію, відновлення й розвиток кадрового потенціалу, залучення інвестицій, удосконалення управлінських процесів та адаптацію до вимог європейського економічного простору. Відповідно, формування стратегії розвитку має ґрунтуватися на розумінні характеру трансформації потенціалу підприємства та можливостей цілеспрямованого управління цими процесами.

З огляду на зазначене, тема дисертаційної роботи «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» є актуальною як у науковому, так і в практичному аспектах. Особливої цінності дослідження набуває для українських підприємств, перед якими сьогодні постає складне завдання поєднання економічної стійкості в умовах війни з формуванням передумов для подальшого відновлення та довгострокового розвитку.

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара: «Економічні детермінанти розвитку інноваційно-орієнтованих бізнес-структур в цифровому суспільстві» (номер державної реєстрації 0122U001404, 2022-2024 рр.); «Моделювання соціально-економічних процесів та систем у контексті забезпечення економічної безпеки» (номер державної реєстрації 0125U002083, 2025-2027 рр.); «Концептуальні засади адаптації бізнес-моделей та процесів підприємств до умов економічної нестабільності» (номер державної реєстрації 0125U002050, 2025-2027 рр.).

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

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» забезпечується послідовністю вирішення поставлених завдань, належним теоретико-методичним підґрунтям та використанням методів дослідження, що відповідають змісту й характеру порушеної наукової проблеми. Важливою особливістю роботи є комплексний розгляд процесів трансформації потенціалу підприємства у взаємозв'язку з формуванням і реалізацією стратегії його розвитку, орієнтованої на забезпечення та підвищення резильєнтності.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері економіки та стратегічного менеджменту, розвитку потенціалу підприємства, організаційної резильєнтності та інтелектуального аналізу даних. Для вирішення дослідницьких завдань автором використано методи наукового узагальнення, аналізу й синтезу, теорію нечітких множин і лінгвістичних змінних, метод аналізу ієрархій Т. Сааті, експертне оцінювання з перевіркою узгодженості суджень за коефіцієнтом конкордації Кендалла. Заслуговує на увагу застосування самоорганізаційних карт Кохонена для кластеризації підприємств та адаптивних нейро-нечітких систем виведення для прогнозування розвитку їхнього потенціалу.

Інформаційне забезпечення дисертаційної роботи охоплює нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, результати опитування

фахівців-експертів досліджуваних підприємств, публікації у фахових наукових виданнях, дані веб-аналітичних платформ і результати власних розрахунків автора. Загалом використаний у дисертації методичний інструментарій відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Поєднання традиційних методів економічного аналізу із сучасними засобами інтелектуального моделювання є обґрунтованим з огляду на складність досліджуваних процесів і необхідність урахування трансформаційних змін потенціалу підприємства. Це дає підстави позитивно оцінити наукову аргументацію представлених результатів та їхню спрямованість на удосконалення процесів формування стратегії розвитку підприємства й підвищення рівня його резильєнтності.

3. Структура та зміст дисертаційної роботи.

Структура дисертаційної роботи «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» відповідає меті дослідження та відображає логіку розв'язання поставлених завдань дослідження. Виклад матеріалу ґрунтується на послідовному розгляді теоретичних положень щодо сутності й структури потенціалу підприємства, закономірностей його трансформації та особливостей стратегічного управління з подальшим переходом до методичних і прикладних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку на засадах забезпечення й підвищення резильєнтності.

У першому розділі дисертаційної роботи основну увагу приділено дослідженню економічної природи потенціалу підприємства, його складових та особливостей змін під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Важливе місце посідає розгляд взаємозв'язку між трансформацією потенціалу та стратегічними можливостями підприємства, а також визначення ролі резильєнтності в забезпеченні його здатності адаптуватися до несприятливих змін, зберігати функціональну стійкість і підтримувати перспективи подальшого розвитку.

Положення другого розділу дисертації стосуються оцінювання потенціалу підприємства, виявлення особливостей його трансформації та обґрунтування стратегічних рішень. Автор вдало застосовує методи нечіткого моделювання, експертного оцінювання й інтелектуального аналізу даних, що дозволяє враховувати кількісні та якісні характеристики складових потенціалу, встановлювати відмінності між підприємствами за рівнем його розвитку та визначати можливі напрями подальших змін. За умов обмеженості інформації та невизначеності зовнішнього середовища авторський підхід розширює аналітичні можливості стратегічного управління. Вагомим результатом цього розділу є розроблення науково-методичного підходу до комплексного оцінювання потенціалу із застосуванням теорії нечітких множин, лінгвістичних змінних та експертного оцінювання. При цьому резильєнтну складову структуровано за моделлю 4А, яка охоплює здатності підприємства передбачати загрози, поглинати їхній вплив, адаптуватися та відновлюватися. Апробацію запропонованого інструментарію проведено на матеріалах 175 підприємств п'яти секторів економіки України, що дозволило виявити структурні відмінності їхнього потенціалу та оцінити придатність розробленого автором методичного інструментарію діагностики потенціалу підприємств із різними структурними характеристиками, ресурсними можливостями та умовами функціонування.

У третьому розділі дисертаційної роботи автором на основі застосування самоорганізаційних карт Кохонена проведено типологізацію підприємств за характеристиками їхнього потенціалу, за результатами якої виокремлено чотири кластери. Для визначення перспектив його розвитку використано адаптивну нейро-нечітку систему виведення, що дало змогу спрогнозувати можливі траєкторії трансформації потенціалу та оцінити вплив управлінських рішень на їх формування. Окремої уваги заслуговує розроблена автором матриця «кластер потенціалу × траєкторія розвитку», яка поєднує результати типологізації та прогнозування і слугує основою для вибору стратегічних альтернатив з урахуванням поточного стану потенціалу підприємства та перспектив його трансформації.

В цілому аналіз змісту дисертаційної роботи дає підстави відзначити послідовність і взаємну узгодженість представлених наукових результатів. Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» є завершеним науковим дослідженням. Викладення матеріалу дисертаційної роботи є послідовним та логічним, відповідає темі роботи, поставленій меті, визначеним завданням, об'єкту та предмету дослідження.

4. Теоретична та практична цінність результатів дисертації.

Теоретична цінність дисертаційної роботи полягає в розвитку теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємством на основі поглиблення розуміння його потенціалу як динамічної системи ресурсів і можливостей, здатної до трансформації, адаптації та відновлення, а також виокремлення резильєнтного потенціалу як самостійної складової. Важливим науковим результатом є обґрунтування переходу від лінійного стратегічного планування до адаптивного управління, що передбачає взаємоузгодження процесів діагностики, прогнозування трансформації потенціалу, стратегічного вибору та коригування управлінських рішень.

Практична цінність дисертаційної роботи полягає в розробленні науково-методичного інструментарію діагностики та прогнозування трансформації потенціалу підприємства, що забезпечує обґрунтування стратегічних альтернатив з урахуванням його структурних характеристик і перспектив розвитку. Запропоновані автором матриця «кластер потенціалу × траєкторія розвитку» та механізм реалізації й моніторингу стратегії створюють підґрунтя для прийняття та своєчасного коригування стратегічних рішень, а апробація інструментарію на матеріалах 175 підприємств п'яти секторів економіки України підтверджує можливість його застосування в різних галузевих умовах.

Прикладний характер одержаних результатів підтверджується їх упровадженням у діяльність Департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка від 24.08.2026 р.) та підприємств Дніпропетровської області, зокрема, ТОВ «БІЛТЕКС» (довідка № 14.01.2026-2 від 14.01.2026 р.); ТОВ «АІБЕНД» (довідка № 21-07/4258 від 15.07.2026 р.); ТОВ «НФМ АГРО» (довідка № 1-03/1714 від 27.05.2026 р.); ТОВ «ДИНАМІК ІНВЕСТ ГРУП» (довідка № 42-06-241 від 10.06.2026 р.); ТОВ «МЕД-СЕРВІС» (довідка № 12234 від 22.06.2026 р.). Наведені результати впровадження засвідчують практичну

затребуваність авторських розробок та можливість їх застосування підприємствами різних сфер діяльності для обґрунтування й реалізації стратегій розвитку в умовах трансформації їхнього потенціалу.

5. Відсутність порушення академічної доброчесності

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» дає підстави стверджувати, що дослідження виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності. Автором належним чином оформлено посилання на використані наукові джерела, розмежовано результати попередніх досліджень і власні наукові напрацювання. Викладені в дисертації теоретичні положення, методичні розробки та висновки відповідають поставленим завданням і відображають особистий внесок здобувача. За результатами аналізу дисертаційної роботи ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації наукових результатів не встановлено.

6. Наукова новизна одержаних результатів.

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» полягає в розвитку теоретико-методичних положень формування та реалізації стратегії розвитку підприємства з урахуванням змін його потенціалу, прогнозованих траєкторій трансформації та необхідності забезпечення резильєнтності. Автором запропоновано комплексний підхід, у межах якого вибір стратегії розвитку ґрунтується не лише на оцінюванні наявних ресурсів і можливостей підприємства, а й на визначенні перспектив їх зміни під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

До найбільш вагомих результатів дослідження належать:

– науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, особливістю якого є комплексне врахування поточного стану, структурних характеристик і прогнозованих змін його потенціалу. На відміну від існуючих, авторський підхід дозволяє обґрунтовувати вибір стратегічних альтернатив відповідно до наявних можливостей підприємства та перспектив їх трансформації за рахунок поєднання результатів діагностики, типологізації та прогнозування на основі матриці «кластер потенціалу × траєкторія розвитку» (с. 191-195);

– концептуальна модель реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу, відмінною рисою якої є можливість адаптації обраної траєкторії розвитку на основі систематичного оцінювання поточного стану потенціалу та прогнозування його змін. Особливе значення має передбачений моделлю дворівневий механізм адаптації, що, на відміну від існуючих, дозволяє залежно від характеру та масштабів виявлених змін або коригувати способи реалізації стратегії зі збереженням визначеної мети, або переглядати стратегічні орієнтири та обґрунтовувати нову траєкторію розвитку підприємства (с. 93-104);

– методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства, що дозволяє поєднувати кількісні показники з якісними експертними оцінками, враховувати невизначеність вихідної інформації та забезпечувати комплексне оцінювання потенціалу підприємства із застосуванням нечітко-множинного

моделювання (с. 130-146), особливістю якого є виокремлення резильєнтного потенціалу як самостійної складової оцінювання з урахуванням чотирьох характеристик моделі 4А (с. 59, с. 132): здатності передбачати загрози, протидіяти їх впливу, адаптуватися до змін і відновлювати діяльність;

– науково-методичний підхід до типологізації підприємств за структурою їхнього потенціалу, що ґрунтується на застосуванні самоорганізаційних карт Кохонена та передбачає врахування співвідношення всіх його складових. На відміну від класифікації за інтегральним показником або окремими наперед визначеними критеріями, запропонований підхід дозволяє розрізняти підприємства, які за загальним рівнем потенціалу є близькими, проте істотно відрізняються його структурою. Це дає змогу точніше визначати особливості потенціалу окремих груп підприємств та враховувати їх під час вибору стратегії розвитку (с. 168-177);

– ієрархічну модель потенціалу підприємства, в основу якої покладено його послідовну структуризацію за п'ятьма рівнями: інтегральним, функціонально-цільовим, видовим, компонентним та елементним. Така побудова дозволяє розкрити складну внутрішню структуру потенціалу, визначити взаємозв'язки між його складовими та їх місце в загальній системі можливостей підприємства. Особливістю запропонованої моделі є виокремлення поряд із виробничим, фінансовим, кадровим, інноваційним і маркетинговим резильєнтного потенціалу, який відображає здатність підприємства протистояти кризовим впливам, пристосовуватися до змін, відновлювати втрачені можливості та зберігати передумови для подальшого розвитку (с. 54-59).

7. Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих автором наукових працях

Основні теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи, що містять елементи наукової новизни, повною мірою знайшли відображення у наукових публікаціях дисертанта. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 25 наукових праць, зокрема: 8 статей у наукових фахових виданнях України, 2 праці, які додатково відображають результати дисертації (з них 1 розділ у колективній монографії та 1 – у науковому періодичному іноземному виданні) та 15 тез доповідей у матеріалах наукових та науково-практичних конференцій

8. Зауваження та дискусійні положення щодо дисертації

Відзначаючи наукову та практичну значущість результатів дисертації, вважаю за необхідне висловити окремі зауваження та звернути увагу на положення, які потребують додаткових пояснень.

1. У дисертаційній роботі автор виокремлює резильєнтний потенціал як самостійну складову потенціалу підприємства поряд із виробничим, фінансовим, кадровим, інноваційним і маркетинговим (с. 59). Проте здатність підприємства протистояти кризовим впливам, адаптуватися до змін і відновлювати діяльність безпосередньо залежить від стану та взаємодії інших складових його потенціалу. З огляду на це потребує додаткового обґрунтування самостійність резильєнтного потенціалу, зокрема щодо розмежування його характеристик із показниками інших складових та уникнення їх дублювання під час оцінювання.

2. Запропонований автором методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства передбачає застосування нечітко-множинного моделювання та використання експертних оцінок (с. 130-146). Водночас результати такого оцінювання певною мірою залежать від складу експертної групи, встановлених вагових коефіцієнтів і параметрів функцій належності. У цьому контексті доцільно було б докладніше розглянути вплив зазначених чинників на кінцеві результати діагностики, насамперед на можливість зміни інтегральної оцінки потенціалу та відповідних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

3. Науковий інтерес становить запропонований автором матричний підхід до формування стратегій розвитку підприємства, який забезпечує інтеграцію результатів кластеризації потенціалу та прогнозування його динаміки (с. 191-195). Водночас окремого уточнення потребує узгодженість результатів стратегічного позиціонування підприємств, наведених у табл. 3.15, із подальшою інтерпретацією відповідних стратегічних рекомендацій. Зокрема, для окремих підприємств спостерігаються розбіжності між визначеними кластерною приналежністю, типом прогнозованої траєкторії та рекомендованою стратегією в таблиці й їх характеристикою в тексті. Усунення зазначених розбіжностей та конкретизація алгоритму переходу від результатів діагностики до остаточного стратегічного вибору дозволили б посилити логічну послідовність і достовірність практичної апробації запропонованого підходу.

4. За результатами типологізації підприємств із використанням самоорганізаційних карт Кохонена автором виокремлено чотири кластери, які характеризуються відмінностями у структурі потенціалу (с. 168-175). Разом із тим недостатньо розкритим залишається питання обґрунтування саме такої кількості кластерів. Потребує пояснення, наскільки стійким є отриманий розподіл підприємств за зміни параметрів кластеризації та якою мірою під час формування спільних кластерів враховано особливості підприємств різних секторів економіки.

5. У роботі запропоновано модель прогнозування траєкторій трансформації потенціалу підприємства на основі адаптивних нейро-нечітких систем (с. 178-189). Однак її застосування в умовах істотних і нерідко непередбачуваних змін економічного середовища викликає певні питання щодо достовірності прогнозних оцінок. Зокрема, потребує уточнення, наскільки модель здатна враховувати наслідки кризових подій, які не мають аналогів у вихідних даних, та за яких умов необхідно здійснювати перегляд отриманих прогнозів.

6. Запропонована концептуальна модель реалізації стратегії розвитку підприємства передбачає двоконтурний механізм адаптації, що охоплює коригування способів реалізації стратегії без зміни її мети та перегляд стратегічних орієнтирів у разі суттєвої трансформації потенціалу (с. 93-95; с. 99-104). Водночас у практичній діяльності підприємства розмежування цих ситуацій може бути досить складним. Тому доцільно було б конкретизувати критерії, за якими визначається необхідність переходу від коригування окремих заходів до перегляду стратегічної мети та формування нової траєкторії розвитку підприємства.

Втім вказані зауваження не применшують цінності результатів дисертаційної роботи і не впливають на її загальну позитивну оцінку. Дисертаційна робота Чичотки В.В. виконана на високому науковому рівні,

характеризується актуальністю досліджуваної проблематики, ґрунтовністю теоретико-методичного опрацювання порушених питань та практичною значущістю одержаних наукових результатів.

9. Загальна оцінка дисертаційної роботи та її відповідність встановленим вимогам.

Дисертація Чичотки В.В. є самостійною завершеною науковою працею, у якій висвітлені шляхи вирішення науково-практичної проблеми щодо формування та реалізації стратегії підприємства в умовах трансформації його потенціалу. Основні результати дослідження Чичотки В.В. мають як теоретичне, так і практичне значення. Тема дисертації відповідає викликам часу. Дисертаційна робота Чичотки В.В. на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» характеризується логічною структурою, цілісністю викладу матеріалу, належним рівнем теоретичного обґрунтування, методичної опрацьованості та практичною спрямованістю одержаних результатів.

На підставі детального аналізу змісту, структури, обсягу та оформлення дисертаційної роботи Чичотки Валерія Валентиновича на тему: «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» вважаю, що за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю і достовірністю, науковою і практичною значущістю отриманих результатів, повнотою їх викладення в опублікованих дисертантом наукових працях, а також за оформленням, вона відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12 січня 2017 р. та Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), а її автор, Чичотка Валерій Валентинович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка галузі 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Офіційний опонент:
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ * Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" * код 02071180 *

Підпис Шматько Н.М.
ЗАСВІДЧУЮ:
ВЧЕНИЙ СЕКРЕТАР
НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
"ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"
"28" жовтня 2026 р.