

## **ВІДГУК**

**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА д.е.н., проф. Охріменка Ігоря Віталійовича на дисертаційну роботу Снітка Артема Сергійовича на тему: «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією бізнес-процесів, поширенням електронної комерції, активним використанням цифрових платформ, штучного інтелекту та інформаційно-комунікаційних технологій. За таких умов інтернет-середовище стає не лише інструментом взаємодії підприємства зі споживачами, а й самостійним стратегічним простором формування конкурентних переваг, управління ресурсами та реалізації довгострокових цілей розвитку.

Традиційні підходи до стратегічного управління вже не повною мірою відповідають викликам цифрової економіки, оскільки потребують адаптації до високої динамічності зовнішнього середовища, швидкості обробки інформації та необхідності прийняття оперативних управлінських рішень. Саме тому дослідження теоретичних та методичних засад формування системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі є надзвичайно актуальним і своєчасним.

Дисертаційна робота Снітка А.С. присвячена вирішенню важливої науково-прикладної проблеми, що полягає у розвитку теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. Обрана тема відповідає сучасним потребам науки управління та практики функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки.

Дослідження виконано відповідно до науково-дослідних робіт Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, а саме: «Науково-методичні засади впровадження інноваційних технологій у маркетингову діяльність» (№ 0120U101141), «Створення каталогу категорій товарів і послуг для подальшого таргетування медійної і нативної реклами на інтереси Інтернет користувачів» (№ 0120U101138), «Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності банерної мережі» (№ 0121U114115), «Розробка науково-методичних рекомендацій з формування маркетингової стратегії підприємства в умовах диджиталізації» (№ 0125U002855), - що підтверджує його зв'язок із пріоритетними напрямками розвитку економічної науки та менеджменту.

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

Наукові результати, викладені у дисертації, є достатньо обґрунтованими та достовірними. Це забезпечується використанням сучасних методів наукового

пізнання, комплексним аналізом наукових джерел, застосуванням системного підходу до дослідження процесів стратегічного управління, а також використанням економіко-статистичних, аналітичних, порівняльних та графічних методів дослідження.

Автором опрацьовано значний масив зі 160 вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, що дозволило сформувати ґрунтовну теоретичну базу дослідження. Достовірність результатів підтверджується використанням офіційних статистичних даних, міжнародних індексів цифрового розвитку, матеріалів діяльності підприємств та результатами апробації отриманих положень.

Логіка викладення матеріалу є послідовною та цілісною. Мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження взаємопов'язані та повністю узгоджуються зі структурою роботи. Отримані результати логічно впливають із проведеного дослідження та належним чином аргументовані.

### ***3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи***

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних засад стратегічного управління діяльністю підприємств в інтернет-середовищі та розробленні нових науково-методичних підходів до його вдосконалення.

Особливу наукову цінність становить вперше запропонований концептуальний підхід до формування адаптивної системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, який базується на інтеграції принципів конвергенції та ітеративності та передбачає функціонування п'яти взаємопов'язаних підсистем стратегічного управління.

Заслуговує на позитивну оцінку авторське уточнення сутності поняття «стратегічне управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі», а також розвиток структурно-функціональної моделі взаємодії підприємства з інтернет-середовищем.

Важливим науковим результатом є удосконалення методичного підходу до оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємств на основі тривекторної діагностики економічних, технологічних та сервісно-клієнтських параметрів.

Науковий інтерес становлять також запропоновані автором механізми формування стратегічних управлінських рішень та моніторингу результативності системи стратегічного управління на основі моделі ESIMS.

### ***4. Повнота викладення результатів дослідження в опублікованих працях***

Результати дисертаційного дослідження Снітка А.С. отримали достатнє висвітлення у наукових публікаціях автора та відповідають встановленим вимогам щодо апробації результатів дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії. За тематикою дослідження автором опубліковано 20 наукових праць, серед яких 1 стаття у виданні, що індексується міжнародною наукометричною базою Scopus, 7 статей у фахових наукових виданнях України та 12 тез доповідей і матеріалів науково-практичних конференцій. Загальний обсяг

опублікованих праць становить 9,88 друкованих аркушів, із яких особистий внесок здобувача складає 3,37 друкованих аркушів.

Аналіз наукового доробку Снітка А.С. свідчить про його відповідність предмету, меті та завданням дисертаційного дослідження. У публікаціях послідовно відображено основні етапи наукового пошуку автора, розкрито результати теоретичних узагальнень, методичних розробок та практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. Важливо відзначити, що основні результати дослідження пройшли належну апробацію під час участі автора у міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, де були представлені фаховій науковій спільноті та отримали відповідне обговорення. Це підтверджує наукову обґрунтованість, актуальність і практичну значущість запропонованих автором положень та рекомендацій.

Особистий внесок Снітка А.С. у спільно опублікованих працях визначений чітко та не викликає зауважень. Усі наукові результати, висновки та положення, що виносяться на захист, є результатом самостійної наукової роботи здобувача.

### ***5. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації***

Теоретичне значення дисертаційної роботи Снітка А.С. полягає у подальшому розвитку наукових положень стратегічного управління діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Отримані результати поглиблюють існуючі наукові підходи до розуміння закономірностей функціонування підприємств в інтернет-середовищі, розширюють теоретичні уявлення щодо формування адаптивних систем стратегічного управління та сприяють розвитку сучасної теорії менеджменту в умовах цифровізації бізнес-процесів. Наукову цінність становлять удосконалені автором теоретичні підходи до формування системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, обґрунтування принципів її функціонування та розвитку, а також розроблення концептуальних засад інтеграції стратегічних, інформаційних та управлінських процесів у єдину систему прийняття рішень. Отримані результати можуть бути використані як підґрунтя для подальших наукових досліджень проблем цифрового менеджменту, стратегічного розвитку підприємств та управління цифровими трансформаціями.

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у тому, що розроблені Снітком А.С. науково-методичні положення, моделі та рекомендації доведені до рівня практичного використання. Запропоновані підходи можуть бути застосовані підприємствами для вдосконалення процесів стратегічного планування, підвищення ефективності використання цифрових інструментів, формування адаптивних стратегій розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного інтернет-середовища. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів господарювання, органів державного управління та місцевого самоврядування, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» та споріднених освітніх програм.

## ***6. Відповідність дисертації встановленим вимогам***

Дисертаційна робота Снітка А.С. на тему «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі» за своїм змістом, структурою та рівнем наукового опрацювання відповідає вимогам, що висуваються до дисертаційних досліджень на здобуття ступеня доктора філософії. Робота виконана на актуальну тему, має чітко визначену наукову спрямованість та вирізняється належним рівнем теоретичної й практичної значущості отриманих результатів.

Дисертація характеризується логічною побудовою та внутрішньою узгодженістю її структурних елементів. Автором коректно визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також забезпечено їх взаємозв'язок із науковими результатами, висновками та рекомендаціями. Зміст роботи повною мірою відповідає обраній темі дослідження та дозволяє досягти поставленої мети.

Теоретична база дослідження сформована на основі ґрунтовного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячених проблемам стратегічного управління, цифрової трансформації підприємств та розвитку інтернет-середовища. Використані джерела є сучасними, репрезентативними та достатніми для вирішення поставлених завдань.

У цілому дисертаційна робота Снітка А.С. є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено важливе науково-прикладне завдання щодо вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємств в інтернет-середовищі. За рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості, практичної значущості та оформленням дисертація відповідає вимогам, встановленим для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

## ***7. Відсутність порушень академічної доброчесності***

Результати аналізу дисертаційної роботи Снітка А.С. свідчать про дотримання автором основних принципів академічної доброчесності під час проведення наукового дослідження та підготовки дисертаційної роботи.

Представлені у дисертації наукові положення, висновки, рекомендації та практичні розробки є результатом самостійної наукової діяльності автора. Використані в роботі наукові джерела, статистичні матеріали, аналітичні звіти, нормативно-правові акти та інші інформаційні ресурси супроводжуються належними бібліографічними посиланнями, що відповідають установленим вимогам до оформлення наукових праць.

У процесі ознайомлення з дисертацією, анотацією та науковими публікаціями Снітка А.С. не виявлено ознак неправомірного використання результатів наукової діяльності інших авторів без відповідного посилання. Запозичення, цитування та використання наукових ідей здійснено коректно, із дотриманням вимог академічної етики та норм наукової комунікації.

Особистий внесок здобувача у спільних наукових працях визначений належним чином, а результати, винесені на захист, належать безпосередньо автору та відображають його власні наукові напрацювання.

Таким чином, дисертаційна робота Снітка А.С. виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності, а підстав для констатації фактів академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації або інших порушень академічної етики не встановлено.

#### **8. Дискусійні положення та зауваження**

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, доцільно висловити окремі зауваження та побажання:

1. У роботі значну увагу приділено питанням цифрової трансформації підприємств та особливостям стратегічного управління в інтернет-середовищі. Разом із тим, доцільно було б більш детально розглянути вплив сучасних технологій штучного інтелекту на формування стратегічних управлінських рішень. Зокрема, потребують додаткового висвітлення можливості використання інструментів штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних, прогнозування ринкових тенденцій, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювання ризиків та підтримки процесів стратегічного планування.

2. У дисертації стратегічне управління діяльністю підприємства переважно розглядається на рівні окремого суб'єкта господарювання, що знайшло відображення під час обґрунтування теоретичних засад стратегічного управління (стор. 25–50), розроблення концептуальної моделі стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі (стор. 82), а також формування механізму стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства (стор. 171–186). Разом із тим сучасні тенденції розвитку цифрової економіки свідчать про зростання ролі цифрових платформ, бізнес-екосистем, мережевих спільнот та партнерських цифрових мереж, у межах яких конкурентні переваги формуються не лише окремими підприємствами, а й сукупністю взаємопов'язаних учасників цифрового середовища. У зв'язку з цим доцільним було б більш детально розглянути можливості застосування мережевих форм стратегічного управління та механізмів взаємодії підприємства в межах цифрових екосистем, а також оцінити їх вплив на формування стратегічних цілей, цифрових компетенцій і конкурентних переваг.

3. Автором запропоновано низку методичних інструментів оцінювання цифрової діяльності підприємства, зокрема модель інтегральної оцінки ефективності використання інтернет-інструментів (стор. 114–115), механізм визначення стратегічних пріоритетів цифровізації та модель моніторингу результативності системи стратегічного управління ESIMS (стор. 188–189). Зокрема, потребують додаткового обґрунтування механізми узгодження запропонованих показників із традиційними системами KPI, Balanced Scorecard (BSC), системами контролінгу та іншими інструментами оцінювання результативності діяльності підприємства.

4. Значна увага приділена формуванню механізму стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі (стор. 171–186), а також обґрунтуванню концептуальних засад стратегічного управління діяльністю підприємства (стор. 68–85). Разом із тим, доцільним було б

поглиблення дослідження поведінкових аспектів прийняття стратегічних рішень в умовах цифрової невизначеності.

5. У роботі значна увага приділена питанням адаптації підприємства до змін цифрового середовища, аналізу факторів впливу інтернет-середовища на діяльність підприємства (стор. 51–67), а також формуванню стратегічних управлінських рішень щодо його розвитку (стор. 171–186). Зокрема, доцільно було б більш детально розглянути методичні підходи до прогнозування тенденцій розвитку цифрових технологій, трансформації поведінки онлайн-споживачів, змін конкурентного середовища та динаміки цифрових ринків.

Наведені зауваження мають дискусійний характер та не знижують загальної наукової цінності дисертаційної роботи.

#### ***9. Загальний висновок щодо відповідності дисертації встановленим вимогам***

Дисертаційна робота Снітка Артема Сергійовича на тему «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі» є завершеним, самостійним та актуальним науковим дослідженням, у якому вирішено важливе науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі.

За актуальністю, ступенем наукової новизни, теоретичною та практичною значущістю отриманих результатів, рівнем обґрунтованості наукових положень і висновків дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12 січня 2017 року № 40 (зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 31.05.2019 № 759) та «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради» (постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44), а її автор — Снітко Артем Сергійович — заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент —  
доктор економічних наук, професор  
професор кафедри підприємництва,  
торгівлі та логістики  
Київського кооперативного інституту  
бізнесу і права

«5» червня 2026 р.



Ігор ОХРИМЕНКО