

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради PhD 14146
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії	<u>Артем СНИТКО</u>
	(власне ім'я, прізвище здобувача (ки))
1998 року народження, громадянин	<u>України</u>
	(назва держави, громадянином якої є здобувач (ка))
освіта вища: закінчив (ла)	<u>у 2022 році Державний університет телекомунікацій</u>
	(найменування закладу вищої освіти)
за спеціальністю	<u>«Маркетинг»</u>
	(за дипломом)

Здійснював підготовку в аспірантурі Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій (2022-2026 рр.), виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, Міністерства освіти і науки України, м. Київ
(повне найменування закладу вищої освіти (наукової установи), підпорядкування (у родовому відмінку), місто)
від «21» травня 2026 року № 222, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради	<u>Ірини ЗЕЛІСКО, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій.</u> (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)
Рецензентів –	<u>Світлани ЛЕГОМІНОВОЇ, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри управління кібербезпекою та захистом інформації Навчально-наукового інституту кібербезпеки та захисту інформації Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій;</u> (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи) <u>Ольги ГУССОВОЇ, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій.</u> (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)
Офіційних опонентів –	<u>Ігоря ОХРИМЕНКА, доктора економічних наук, професора, професора кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Київського кооперативного інституту бізнесу і права;</u> (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи) <u>Ірини КОВШОВОЇ, доктора економічних наук, професора професора, кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія».</u> (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)

на засіданні «03» липня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань

07 Управління та адміністрування

(галузь знань)

Артему СНІТКУ

(власне ім'я, прізвище здобувача (ки) у давальному відмінку)

на підставі публічного захисту дисертації «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі»

(назва дисертації)

за спеціальністю (спеціальностями) 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти)

Дисертацію виконано у Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій, Міністерства освіти і науки України, м. Київ

(найменування закладу вищої освіти (наукової установи), підпорядкування, місто)

Науковий керівник: **РОМАЩЕНКО Ольга Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва

Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

(власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи, посада)

Дисертацію виконано державною мовою, структура та правила оформлення дисертації відповідають вимогам затвердженим наказом МОН України від 12.01.2017 №40, подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, який є завершеним науковим дослідженням, в якому вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо розвитку теоретико-методологічних засад і розроблення науково-методичних підходів до вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі в умовах цифрової трансформації економіки. Запропоновано комплекс концептуальних, методичних та практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами шляхом інтеграції сучасних цифрових технологій, інтернет-інструментів та адаптивних механізмів прийняття управлінських рішень.

Практична цінність одержаних результатів підтверджується розробленням концептуальної моделі стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, методичного підходу до оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів, механізму формування стратегічних управлінських рішень, а також моделі ESIMS для моніторингу результативності системи стратегічного управління. Запропоновані розробки впроваджено у діяльність вітчизняних підприємств та використовуються в освітньому процесі, що підтверджує їх практичну значущість.

Результати дисертаційної роботи обґрунтовують ефективність запропонованого підходу до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі на основі інтеграції стратегічного аналізу, цифрових технологій, маркетингових інструментів, інформаційно-аналітичного забезпечення та механізмів адаптивного управління. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, ефективне використання цифрового потенціалу, своєчасне реагування на зміни інтернет-середовища та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Дисертаційне дослідження виконано на високому науковому рівні, характеризується логічною побудовою, належним теоретичним обґрунтуванням, достатнім рівнем наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів, що свідчить про високий рівень наукової підготовки, дослідницьких компетентностей і професійної зрілості здобувача.

Наукові результати, отримані в дисертаційній роботі:

Вперше

- обґрунтовано концептуальний підхід до формування адаптивної системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, ключовою особливістю якого є інтеграція принципів конвергенції та ітеративності у межах авторської архітектури даної системи, що об'єднує п'ять функціональних підсистем (аналітичну, стратегічну, операційну, інформаційно-технологічну та контрольну), що забезпечує синхронізацію стратегічних цілей з динамічними можливостями цифрових платформ та мережевими ефектами ринку.

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на тривекторній діагностиці (економічного, технологічного та сервісно-клієнтського спрямування), та передбачає комплексне оцінювання цифрових активів через систему взаємопов'язаних індикаторів багатфакторної інтегральної моделі (результативності цифрових доходів, рівня автоматизації, інтенсивності використання сервісів, економії витрат, якості обслуговування та технологічної зрілості), що дозволяє забезпечити комплексне оцінювання рівня цифрової ефективності підприємства;

- механізм визначення стратегічних пріоритетів цифровізації підприємств, який, на відміну від існуючих підходів, базується на багатовимірній типізації функціональних профілів результативності (маркетингової стійкості, інвестиційної ефективності та цифрової залученості), що дозволяє перейти від лінійного рейтингування до багатоваріантного стратегічного позиціонування суб'єктів ринку в матричному просторі оціночних параметрів та забезпечує наукове обґрунтування вибору цільових орієнтирів розвитку цифрових активів залежно від рівня їхньої економічної, технологічної та сервісно-клієнтської спроможності; методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на багатовекторній структуризації детермінант інтернет-середовища, інтеграції системи принципів та комплексу організаційних, інформаційних і маркетингових інструментів його реалізації, передбачає поетапну трансформацію внутрішнього потенціалу (від діагностики до впровадження цифрової стратегії), що забезпечує довгострокову стійкість цифрового розвитку підприємства;

- механізм формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі, який, на відміну від існуючих, передбачає врахування впливу факторів цифрового середовища, синергію інформаційних потоків, аналітичних даних і цифрових технологій на принципах системності, інтегрованості, гнучкості, цифровізації, ризик-орієнтованості та безперервності управління, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з його ресурсними можливостями, рівнем цифровізації та умовами функціонування у цифровому середовищі;

- науково-методичне підґрунтя моніторингу результативності системи стратегічного управління, яке, на відміну від існуючих підходів, базується на розробленій архітектоніці моделі ESIMS, акумулює комплексний аналіз економічних, стратегічних, інформаційних, маркетингових і соціальних індикаторів цифрової діяльності й релевантне специфіки інтернет-середовища, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів у системі управління цифровими трансформаціями підприємства та створює методичну основу превентивного коригування стратегічної траєкторії;

Дістало подальший розвиток:

- структурно-функціональна модель взаємодії підприємства з інтернет-середовищем, яка, на відміну від існуючих, передбачає розмежування сфер впливу (ресурси, ризики) та взаємодії (репутація, комерція, присутність), що дозволяє оптимізувати стратегічну реакцію організації на зміни цифрової кон'юнктури;

- система показників оцінювання цифровізації діяльності підприємств, яка, на відміну від традиційних підходів, базується на поєднанні глобальних індексів цифрового розвитку (DESI, NRI, GII) із галузевими параметрами проникнення інтернет-технологій. Це дозволило

типізувати сучасні тенденції розвитку інтернет-середовища та ідентифікувати специфічні для телекомунікаційної галузі стратегічні розриви між технологічним потенціалом і фактичним рівнем використання цифрових активів у діяльності вітчизняних підприємств;

- науково-теоретичне підґрунтя стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі на засадах інтеграції платформного, екосистемного та децизійного підходів, а саме:

- побудовано концептуальний контур, який базується на ідеї стратегічної конвергенції п'яти фундаментальних управлінських парадигм, що дозволяє адаптувати класичний управлінський цикл до специфічних умов цифрової економіки та визначити змістовне наповнення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі;

- уточнено дефініції «стратегічне управління» (як адаптивний інтегрований управлінський процес, який базується на динамічному стратегічному аналізі, плануванні, реалізації та моніторингу стратегій розвитку підприємства, спрямований на гнучке узгодження його внутрішнього потенціалу з викликами мінливого зовнішнього середовища задля забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення довгострокових соціально-економічних результатів) та «стратегічне управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі» (як процес формування та реалізації адаптивних стратегічних рішень, що ґрунтуються на гнучкому використанні ресурсного (зокрема, цифрового) потенціалу та спрямовані на досягнення цільових соціально-економічних результатів у динамічному інтернет-середовищі);

- поглиблено зміст функцій стратегічного управління підприємством за рахунок обґрунтування їх прогнозних, інноваційних та регулюючих компонентів;

- запропоновано структурно-логічну схему стратегічного процесу, ключовою відмінністю якої є обов'язкове оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства, що забезпечує безперервність управлінського циклу та підвищує здатність підприємства до стратегічної трансформації в умовах динамічних змін цифрової економіки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, які можуть бути використані підприємствами не тільки для підвищення ефективності управління діяльністю підприємства та формування конкурентних стратегій розвитку, а й підвищення результативності діяльності та забезпечення стратегічної стійкості підприємств у цифровому середовищі.

До результатів дослідження, які мають практичне значення, слід віднести наступні: система показників оцінювання цифровізації діяльності підприємств; методика оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємств; механізм визначення стратегічних пріоритетів цифровізації підприємств; методика моніторингу результативності системи стратегічного управління в інтернет-середовищі, що базується на розробленій архітектоніці моделі ESIMS, акумулює комплексний аналіз економічних, стратегічних, інформаційних, маркетингових і соціальних індикаторів цифрової діяльності й релевантна специфіці інтернет-середовища.

Основні науково-прикладні розробки одержали практичну апробацію в діяльності: ТОВ «Комтел», Компанія ТОВ «Compressors International», ТОВ «Констракшн Машинері», ТОВ «Форкс». Окремі теоретико-методологічні положення матеріалів дослідження використовуються у навчальному процесі Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій під час викладання дисциплін: «Стратегічне управління», «Стратегічний маркетинг», «Інтернет-маркетинг», «Електронний бізнес», «Оцінка ефективності маркетингових рішень», «Маркетингові чинники результативності бізнесу», а також у науково-методичному забезпеченні підготовки курсових та кваліфікаційних робіт.

(наводиться аналіз дисертації щодо дотримання вимог пункту 6 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами))

Здобувач має 20 наукових публікацій за темою дисертації, з них: 1 публікація в іноземному періодичному індексованому в Scopus/WoS виданні; 7 наукових публікацій у фахових виданнях України та 12 тез доповідей за матеріалами конференцій:

(наводиться аналіз наукових публікацій щодо дотримання вимог пунктів 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії) (зазначити наукові публікації)

Публікація в іноземному періодичному індексованому в Scopus/WoS виданні:

1. Виноградова О., Дименко О., Ігнатенко О., Совершенна І., Дарчук В., Снітко А. (2024). Ensuring the financial stability of the enterprise with performance marketing tools. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(56). С. 518-532 URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4359> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано важливість performance-концепції для стратегії оптимізації фінансового розвитку компанії в умовах цифровізації).

Статті у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз (Index Copernicus):

2. Виноградова О., Ромащенко О., Снітко А. (2026). Ефективність використання інтернет-інструментів як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств в інтернет-середовищі. *Економіка та суспільство*, Вип. 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/> (Особистий внесок здобувача: запропоновано методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів, який базується на системі взаємопов'язаних економічних, технологічних і клієнтських показників цифрової діяльності підприємства).

3. Ромащенко О. С., Кондрашов О. А., Снітко А. С. (2026). Інтернет-середовище як інтегрована цифрова система. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-11996> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано теоретичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі та сформовано підходи до інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління підприємством).

4. Виноградова, О., Сьомкіна, Т., Воскобоева, О., Ромащенко, О., & Снітко, А. (2026). Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі. *Актуальні питання економічних наук*, (20). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1142> (Особистий внесок здобувача: розроблено підходи до вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі).

5. Снітко А.С. (2026). Концептуальна модель стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. *Економіка та суспільство*, Вип. 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7388>

6. Ромащенко О. С., Воскобоева О. В., Снітко А. С. (2025). Оцінка результативності інтернет-маркетингу як індикатор стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*: зб. наук. праць. № 3 – 4. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/2049> (Особистий внесок здобувача: визначено систему показників оцінювання ефективності цифрової маркетингової діяльності та обґрунтовано їх роль у формуванні стратегічних управлінських рішень).

7. Ромащенко О.С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. (2025). Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. *Бізнес Інформ*. №1. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_471_479 (Особистий внесок здобувача: визначено ключові критерії результативності маркетингових рішень та запропоновано підхід до їх використання в системі стратегічного управління підприємством).

8. Somkina T., Darchuk V., Snitko A., Sinchevsky S. (2025). Marketing and communication platform as an element of the retail network development management model in the context of product diversification. *Internauka*, № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10608> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано модель управління розвитком торговельної мережі, яка забезпечує узгодження управлінських рішень у цифровому просторі.).

Публікації за матеріалами науково-практичних конференцій:

9. Снітко А. С. (2026). Інтернет-середовище як фактор трансформації управлінських і ринкових процесів. *Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка в умовах викликів та нової архітектури міжнародних відносин»* (м. Ужгород, 20–21 лютого 2026 року) Львів-Торунь : Liha-Pres. С.170-174.
10. Ромащенко О.С., Снітко А.С. (2025) SEO як сучасний інструмент інтернет-маркетингу: стратегічне значення для бізнесу. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі"* (м. Київ, 18.04.2025 року) ДУІКТ. Київ.
11. Снітко А.С., Манжос П.В. (2025) Інноваційні технології в івент-менеджменті: вплив цифровізації на організацію заходів. *Матеріали VII Науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м.Київ,12.06. 2025 року). ДУІКТ. С. 98-100.
12. Снітко А.С., Філоненко О.В. (2025) Формування системи товарних стратегій в діяльності підприємства. *Матеріали VII Науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м.Київ, 12.06.2025 року). ДУІКТ. С. 278-280.
13. Снітко А.С., Гутник В.І. (2025) Маркетингова діяльність підприємства в умовах діджиталізації. *Матеріали VII Науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м.Київ, 12.06.2025 року). ДУІКТ. С. 94-97.
14. Ромащенко О.С., Снітко А.С., Кобюк Д.А. (2025) Інструменти цифрового маркетингу як основа побудови конкурентної стратегії підприємства. *Матеріали VII Науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м.Київ, 12.06. 2025 року). ДУІКТ. С.84-86.
15. Снітко А.С., Макаренко Д. Ю. (2024) Вплив штучного інтелекту на автоматизацію інтернет-маркетингових кампаній. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих учених «Дорожня карта інформаційно-телекомунікаційної галузі України»* (м. Київ 28 листопада 2024 року), ДУІКТ. Київ. С. 127-130.
16. Виноградова О. В., Ігнатенко О. В., Снітко А. С. (2023). Інноваційні маркетингові digital-технології в туризмі. *Матеріали III Міжнародної науково практичної конференції «Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика»* (м. Львів, 23-24 листопада 2023 року). ЛТЕУ. С.181-183.
17. Ромащенко О.С., Снітко А.С., Огієнко М.В. (2023). Особливості маркетингу послуг. *Матеріали V Науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м. Київ, 9 червня 2023 року). ДУТ. Київ. С.52-54.
18. Дарчук В.Г., Снітко А.С., Єфанов О.О. (2023). Особливості формування споживчої лояльності у сфері торгівлі. *Матеріали V Науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м. Київ, 9 червня 2023 року) ДУТ. Київ. С. 35-37
19. Іртлач М.О., Снітко А.С., Черкас С.М. (2023). Роль діджитал-технологій у сучасному маркетингу. *Матеріали VII Науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м. Київ, 9 червня 2023 року). ДУТ. Київ. С.6-9.
20. Іртлач М.О., Снітко А.С., Козаченко А.О. (2023). Digital-стратегія як частина маркетингової стратегії компанії. *Матеріали VII Науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м. Київ, 9 червня 2023 року). ДУТ. Київ. С.20-23.

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради та присутні на захисті фахівці:

Рецензент – **ГУСЕВА Ольга Юріївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Оцінка позитивна з зауваженнями:

1. У підрозділах 3.1–3.3 дисертації (стор. 171–209) автором розроблено комплексний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі та запропоновано модель моніторингу її результативності. Водночас потребує подальшого уточнення методичний апарат кількісної оцінки ефективності функціонування окремих підсистем стратегічного управління. Зокрема, доцільним було б більш детально

обґрунтувати систему показників оцінювання стратегічної, аналітичної, інформаційно-технологічної та контрольної підсистем, а також визначити критерії їх інтегрального оцінювання. Це дозволило б підвищити рівень формалізації запропонованих розробок та розширити можливості їх практичного застосування.

2. На стор. 68–85 та 171–189 дисертації автором запропоновано концептуальний підхід до формування адаптивної системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі та механізм формування стратегічних управлінських рішень. Разом із тим механізм інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління потребує додаткової формалізації та алгоритмізації. Доцільно було б більш детально представити послідовність використання окремих цифрових інструментів на різних етапах стратегічного процесу, визначити механізми їх взаємодії та розробити відповідні алгоритми прийняття управлінських рішень. Це сприяло б підвищенню прикладної цінності запропонованих рекомендацій і полегшило б їх впровадження у практику діяльності підприємств.

3. У роботі значна увага приділена питанням цифрової трансформації підприємств та адаптації систем стратегічного управління до умов функціонування в інтернет-середовищі (стор. 51–67, 171–186). Водночас окремі аспекти управління ризиками цифрової трансформації могли б бути розглянуті більш ґрунтовно. Зокрема, науковий інтерес становить детальніше дослідження ризиків кібербезпеки, технологічної залежності від цифрових платформ, ризиків втрати даних, цифрових компетентностей персоналу та ризиків, пов'язаних із впровадженням нових цифрових технологій. Більш глибоке висвітлення зазначених питань дозволило б посилити практичну спрямованість дослідження та розширити можливості застосування запропонованої системи стратегічного управління в умовах високої невизначеності цифрового середовища.

Рецензент – **ЛЕГОМІНОВА Світлана Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління кібербезпекою та захистом інформації Навчально-наукового інституту кібербезпеки та захисту інформації Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Оцінка позитивна з зауваженнями:

1. У підрозділах 3.1–3.3 дисертації (стор. 171–209) автором розроблено комплексний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі та запропоновано модель моніторингу її результативності. Водночас потребує подальшого уточнення методичний апарат кількісної оцінки ефективності функціонування окремих підсистем стратегічного управління. Зокрема, доцільним було б більш детально обґрунтувати систему показників оцінювання стратегічної, аналітичної, інформаційно-технологічної та контрольної підсистем, а також визначити критерії їх інтегрального оцінювання. Це дозволило б підвищити рівень формалізації запропонованих розробок та розширити можливості їх практичного застосування.

2. На стор. 68–85 та 171–189 дисертації автором запропоновано концептуальний підхід до формування адаптивної системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі та механізм формування стратегічних управлінських рішень. Разом із тим механізм інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління потребує додаткової формалізації та алгоритмізації. Доцільно було б більш детально представити послідовність використання окремих цифрових інструментів на різних етапах стратегічного процесу, визначити механізми їх взаємодії та розробити відповідні алгоритми прийняття управлінських рішень. Це сприяло б підвищенню прикладної цінності запропонованих рекомендацій і полегшило б їх впровадження у практику діяльності підприємств.

3. У роботі значна увага приділена питанням цифрової трансформації підприємств та адаптації систем стратегічного управління до умов функціонування в інтернет-середовищі (стор. 51–67, 171–186). Водночас окремі аспекти управління ризиками цифрової трансформації могли б бути розглянуті більш ґрунтовно. Зокрема, науковий інтерес становить детальніше дослідження ризиків кібербезпеки, технологічної залежності від цифрових платформ, ризиків втрати даних, цифрових компетентностей персоналу та ризиків, пов'язаних із впровадженням нових цифрових технологій. Більш глибоке висвітлення зазначених питань дозволило б посилити практичну спрямованість дослідження та розширити можливості застосування

запропонованої системи стратегічного управління в умовах високої невизначеності цифрового середовища.

Опонент – **ОХРИМЕНКО Ігор Віталійович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Київського кооперативного інституту бізнесу і права. Оцінка позитивна з зауваженнями.

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.

Опонент – **КОВШОВА Ірина Олегівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія». Оцінка позитивна з зауваженнями:

1. У роботі ґрунтовно досліджено сутність стратегічного управління в інтернет-середовищі, однак потребує чіткішого розмежування зміст понять «цифрова стратегія», «інтернет-стратегія» та «стратегія цифрової трансформації підприємства». Таке уточнення поглибить концептуальну основу дослідження та забезпечить більш однозначне трактування стратегічних орієнтирів підприємства.

2. На стор. 82 автором запропоновано концептуальну модель стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет середовищі, яка є логічно побудованою та відображає основні елементи взаємодії підприємства з цифровим середовищем. Водночас потребують ширшого розкриття механізми її адаптації до підприємств різних галузей економіки, які відрізняються масштабом діяльності, рівнем цифрової зрілості, специфікою бізнес-процесів і характером взаємодії зі споживачами.

3. На стор. 114-115 дисертації запропоновано модель оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємства. Модель має значний методичний потенціал, проте потребує детальнішого висвітлення процедури визначення вагових коефіцієнтів окремих показників, критеріїв оцінювання їхньої значущості та логіки врахування впливу окремих складових на загальний інтегральний результат.

4. На стор. 188-189 представлено модель оцінювання ефективності системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі (ESIMS), яка є одним із важливих результатів дослідження. Разом із тим, додаткового обґрунтування потребують процедура відбору, групування та ранжування показників моніторингу, а також порядок врахування взаємозв'язків між економічними, стратегічними, інформаційними, маркетинговими й соціальними індикаторами.

5. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є глибше вивчення можливостей використання технологій штучного інтелекту в системі стратегічного управління підприємством, зокрема для автоматизації стратегічного аналізу, прогнозування ринкових тенденцій, оцінювання поведінки споживачів, виявлення ризиків і формування альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку.

Голова ради – **ЗЕЛІСКО Інна Михайлівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Оцінка позитивна без зауважень.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 (п'ять) членів ради,

«Проти» немає.

«Утримались» немає.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує

Артему СНІТКУ

(власне ім'я, прізвище здобувача (ки) у давальному відмінку)

ступінь доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування

(галузь знань)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності (спеціальностей) відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти)

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Окрема думка члена разової ради додається (за наявності).

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



(підпис)

Інна ЗЕЛІСКО

(власне ім'я та прізвище)