

РЕЦЕНЗІЯ

на дисертаційну роботу **Кириченка Артема Олександровича**
«Управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження

Зростання актуальності обраної теми дисертаційного дослідження автора зумовлена інтенсифікацією процесів діджиталізації сучасного економічного середовища, де цифрові платформи стають ключовим драйвером розвитку інноваційних екосистем в напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємств інформаційно-комунікаційних технологій. Вищезазначені аспекти визначають та диктують нові правила взаємодії на ринку, формують мережеві ефекти та створюють стійку додаткову цінність для всіх учасників екосистеми. Платформізація - є не лише технологічним нововведенням, а стратегічним механізмом трансформації бізнесу, який визначає здатність ІКТ-підприємств ефективно функціонувати не тільки на національному, але й глобальному ринках.

Цифрові платформи не лише змінюють характер ринкової конкуренції, але й формують принципово нові моделі взаємодії між суб'єктами господарювання, сприяючи виникненню мережевих ефектів, синергії та кооперації в межах цифрових екосистем. Вони виступають каталізатором інноваційної діяльності, забезпечують швидкий обмін знаннями та ресурсами, а також створюють додану вартість для всіх учасників ринку — від виробників до кінцевих споживачів. У цьому контексті платформізація бізнесу набуває стратегічного значення, визначаючи здатність підприємств адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, масштабувати свою діяльність і ефективно інтегруватися у глобальні цифрові ланцюги створення вартості.

Особливої актуальності дана проблематика набуває для підприємств ІКТ-сектору, які виступають як основними провайдерами цифрових рішень, так і активними учасниками платформних екосистем. В умовах зростаючої конкуренції, високої турбулентності ринків та необхідності забезпечення кібербезпеки, постає потреба у формуванні ефективних механізмів управління цифровою платформізацією, що базуються на сучасних інструментах аналізу, моделювання та прогнозування.

Робота присвячена глибокому та всебічному аналізу процесів управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій в сучасних економічних умовах. Важливою науковою цінністю дослідження є поєднання класичних економічних підходів із новітніми цифровими технологіями та концепціями платформної економіки, що дозволяє сформулювати цілісне бачення стратегічного управління розвитком підприємств. Особливу увагу приділено моделюванню потенціалу взаємодії в кіберпросторі як інструменту підвищення ефективності функціонування цифрових платформ, що відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, розвитку партнерських мереж та посилення конкурентних переваг ІКТ-підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота виконана згідно з планами наукових досліджень кафедри менеджменту Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій Міністерства освіти і науки України. Результати дисертаційної роботи отримані та використовуються в рамках науково дослідних робіт: «Сучасні тенденції розвитку менеджменту в умовах цифрової трансформації економіки» (номер державної реєстрації 0125U004297), в якій автором обґрунтовані концептуальні положення щодо розробки та впровадження ефективних напрямів управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій на основі розробленої інтеграційної моделі взаємодії підприємств ІКТ у єдиному цифровому просторі.

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

Дисертаційна робота Кириченка А.О. містить сукупність теоретико-методичних положень, висновків і рекомендацій, які становлять наукову новизну і засвідчують особистий внесок автора щодо управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій.

Наукові результати, висновки та рекомендації викладені в дисертації, характеризуються високим рівнем обґрунтованості, є достатньо аргументованими, про що свідчить структурно побудована робота та її зміст, перелік використаних літературних джерел, обсяг проаналізованого фактичного матеріалу, статистичної інформації.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано систему загальнонаукових і спеціальних методів та підходів,

зокрема: *методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції* – для уточнення економічної сутності цифрової платформізації та узагальнення її форм і моделей у діяльності підприємств інформаційно-комунікаційних технологій; *методи логіко-структурного аналізу та формалізації* – для визначення передумов, чинників впливу та обґрунтування етапів формування і розвитку процесів цифрової платформізації ІКТ-підприємств; *методи статистичного аналізу* – для оцінювання економічної ефективності, цифрової зрілості та результативності функціонування платформних рішень у діяльності підприємств ІКТ-сектору України; *методи спостереження та порівняння* – для ідентифікації організаційних, технологічних та управлінських драйверів цифрової платформізації; *кваліметричний метод* – для розроблення концептуальних засад управління цифровою платформізацією підприємств; *методи експертного оцінювання та аналізу ієрархій* – для формування методичного підходу до оцінювання рівня платформної зрілості підприємств ІКТ та обґрунтування вибору ефективних управлінських інструментів і цифрових платформ; *графічні методи* – для наочного представлення отриманих результатів дослідження та моделей взаємодії в межах цифрових екосистем.

У процесі дослідження автор використовував велику дослідницьку інформаційну базу, що включає наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених у галузі цифрової економіки, менеджменту та стратегічного менеджменту, дані фінансової та статистичної звітності ІКТ-підприємств, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні та розробці теоретичних положень і методичного забезпечення процесу управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, а саме:

удосконалено:

авторський підхід до управління процесами цифрової платформізації підприємств інформаційно-комунікаційних технологій, який відрізняється від існуючих орієнтацією на поєднання принципів адаптивності, структурної модульності та системної інтеграції. У межах цього підходу діяльність ІКТ-підприємств інтерпретується як складова цифрових екосистем із потенціалом їх подальшого розширення та трансформації. Запропонована концепція враховує специфічні умови функціонування суб'єктів у цифровому середовищі та передбачає гнучке коригування управлінських рішень залежно від змін зовнішніх факторів і внутрішніх потреб. Реалізація підходу базується на поетапному формуванні системи цифрової трансформації, де ключові складові

(стратегічна, технологічна, процесна, організаційна та культурна) розвиваються відповідно до досягнутого рівня цифрової зрілості підприємства;

удосконалено методичний інструментарій стратегічного управління підприємствами ІКТ, що ґрунтується на модифікації системи збалансованих показників шляхом включення додаткового виміру — «Технологічна спроможність і цифрова інфраструктура». Це забезпечує встановлення чітких взаємозв'язків між розвитком цифрових платформ, фінансовими результатами діяльності та довгостроковими напрямками трансформації бізнесу. Використання такого підходу сприяє узгодженню технологічної архітектури з економічною логікою функціонування підприємства, що дозволяє зменшити ймовірність виникнення розривів між обсягами інвестицій у цифровізацію та їх реальною ефективністю.

здобули подальший розвиток:

науково-методичний підхід до виявлення та обґрунтування пріоритетності впровадження цифрових інновацій у межах функціонування платформ ІКТ-підприємств, який базується на використанні формалізованої процедури оцінювання, що інтегрує показники операційної результативності та ресурсного забезпечення окремих елементів платформи. На відміну від традиційних підходів, запропонований інструментарій забезпечує перехід до аналітично обґрунтованого розподілу інвестиційних ресурсів, дозволяючи ідентифікувати найбільш значущі компоненти цифрової інфраструктури (зокрема, системи обробки великих даних, API-середовища, хмарні рішення) за критерієм їхнього впливу на створення доданої вартості та генерацію мережевих ефектів у межах платформних екосистем;

науково-методичний підхід до побудови інтегрованої моделі взаємодії ІКТ-підприємств у єдиному цифровому середовищі, який поєднує організаційні, економічні та технологічні інструменти кооперації. На відміну від фрагментарних моделей співпраці, запропонована модель ґрунтується на принципах мережовості, сумісності цифрових рішень, стандартизації та забезпечення кібербезпеки, що дозволяє перейти до системної, узгодженої взаємодії суб'єктів ринку. Такий підхід сприяє підвищенню рівня координації дій між учасниками галузі та забезпечує їх ефективну інтеграцію в умовах динамічного розвитку цифрової економіки;

науково-практичний підхід до підвищення результативності управління цифровою платформізацією підприємств ІКТ, який передбачає використання індикативної системи оцінювання ефективності функціонування цифрових бізнес-екосистем. В основі підходу лежить індекс цифрової взаємодії, що агрегує кількісні параметри співпраці між учасниками та відображає рівень їх

залученості до процесів створення цінності. Його застосування дозволяє виявляти дисфункції у взаємодії елементів екосистеми та формувати комплексні управлінські рішення, які поєднують інструменти цифрової аналітики, розвиток партнерств і організаційні інновації, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність підприємств в умовах безперервних технологічних змін.

Теоретичні положення та відповідні наукові результати, представлені в роботі, сприяють багатьом цікавим пропозиціям та мають вагомий теоретичний дослідження, забезпечують вдосконалення методологічних підходів для подальшого вдосконалення управління цифровою платформізацією підприємств.

Загальна оцінка змісту дисертаційної роботи

Аналіз змісту поданої роботи демонструє логічну послідовність викладення досліджуваного матеріалу та структуру роботи, яка містить достатню кількість графічних даних, таблиць та рисунків. Висновки підтверджуються інформаційною бібліотекою, яка включає в себе широкий спектр авторитетних наукових праць, статистики та інших джерел. Автор досягнув мети дослідження та розв'язав усі поставлені завдання. Основний зміст і висновки статті підтверджені з науково-теоретичної позиції. Рекомендації автора мають прикладне значення щодо управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій.

У першому розділі автором узагальнено концептуальні засади розвитку цифрових платформ підприємств ІКТ на основі обґрунтування сутності, значення та особливостей цифрової платформізації підприємств інформаційно-комунікаційних технологій. Встановлено, що цифрова платформізація є одним із ключових механізмів трансформації бізнес-моделей підприємств ІКТ, який забезпечує перехід від лінійних моделей функціонування до мережевих екосистемних структур, орієнтованих на створення додаткової цінності, зниження трансакційних витрат та посилення конкурентоспроможності.

У другому розділі роботи основна увага автора сфокусувалася на виявленні стратегічних пріоритетів та внутрішніх резервів ІКТ-підприємств, розробці методики оцінки потенціалу платформних бізнес-моделей, та застосуванні аналітичних інструментів для підвищення ефективності управління. Автором удосконалено методичний інструментарій комплексного оцінювання потенціалу галузі ІКТ у напрямі управління цифровою платформізацією, який поєднує фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз ключових операторів ринку та ідентифікування інноваційних орієнтирів

цифрового розвитку. Це дозволило обґрунтувати оптимальні вектори платформізації підприємств ІКТ з метою забезпечення стійких ринкових позицій. Поглиблено науково-методичні підходи до аналітичної діагностики стану, особливостей і можливих траєкторій розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій, що дало змогу точніше окреслити «вузькі місця» та чинники, що гальмують стратегічне зростання підприємств ІКТ. Автором удосконалено науково-методичний підхід до ідентифікації та стратегічної пріоритизації об'єктів цифрових інновацій у межах функціонуючої платформи підприємства, в основу якого покладено алгоритм, що базується на обчисленні та аналізі показника, який комплексно поєднує параметри поточної операційної продуктивності та наявного ресурсного потенціалу окремих структурних складових платформи.

Третій розділ присвячений розробці інтеграційної моделі взаємодії підприємств у єдиному цифровому просторі; практичним рекомендаціям щодо управління платформними екосистемами з урахуванням технологічної динаміки, інституційних особливостей та міжнародного досвіду.

Встановлено, що з метою підвищення ефективності управління цифровою платформізацією підприємств ІКТ необхідно застосовувати розроблений індикативний підхід до вимірювання ефективності цифрових бізнес-екосистем, який базується на розробленому індексі цифрової кооперації, що інтегрує кількісні показники взаємодії між учасниками екосистеми дозволяє здійснювати якісну оцінку включеності підприємств у цифрове створення цінності. Врахування даного індексу в управлінні дає можливість стратегам і аналітикам виявляти «вузькі місця» у взаємодії в межах екосистеми, що передбачають комплексний підхід, який поєднує організаційні інновації, аналітику великих даних, партнерську взаємодію та підтримку з боку держави, забезпечуючи сталість і конкурентоспроможність цифрових бізнес-екосистем в умовах постійної технологічної еволюції.

Повнота опублікування наукових положень дисертації

Основні науково-теоретичні, методичні та практичні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 11 наукових працях, загальним обсягом 9,3 друк. арк. з них: 2 статті – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз Scopus та WoS; 3 статті - у наукових фахових виданнях, з них 2 – одноосібні, 4 тези доповідей на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Особисто автору належить 5,6 друк. арк.

Обсяг і науковий рівень опублікованих праць Кириченка А.О. відповідають вимогам, що містяться в «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої заради закладу вищого освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 року № 44, що надає автору право публічного захисту дисертації.

Практичне значення отриманих результатів

Розроблені авторські положення доведені до рівня прикладних можливостей. Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування у державних установах, на підприємствах та в організаціях.

Основні результати дослідження, що мають прикладний характер, впроваджені: Державне підприємство «Науково-дослідний інститут «ОРІОН» (довідка № 19/14-06 від 30.03.2026 р.) – у використанні удосконаленого науково-методичного інструментарію комплексного оцінювання потенціалу галузі ІКТ в напрямі управління цифровою платформізацією, що базується на поєднанні фінансово-економічного аналізу діяльністю підприємств та враховує інноваційні орієнтири цифрового розвитку; Приватне науково-виробниче підприємство «Сардер-Телеком» (довідка № 04/35-01 від 16.02.2026 р.) – у впровадженні інтеграційної моделі взаємодії підприємств ІКТ в єдиному цифровому просторі, що передбачає перехід від фрагментарної співпраці до системної, структурованої та технологічно забезпеченої взаємодії на засадах цифрової конвергенції, взаємної інтеперабельності та уніфікації господарсько-управлінських процесів функціонування; ТОВ «ЗОНГ» (довідка № 125/25 від 09.10.2025 р.) – у впровадженні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління цифровими платформами на основі аналітики даних та розвитку платформних екосистем.

Матеріали проведених наукових досліджень використовуються в навчальному процесі при оновленні курсів лекцій та практичних занять у Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій при викладанні дисциплін: «Стратегічне управління в цифровому середовищі», «Цифрова економіка», «Інформаційні системи та технології в підприємстві та торгівлі» (АКТ про впровадження результатів наукового дослідження Кириченка А.О. на тему: «Управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій» від 10.03.2026 р.).

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Наукове дослідження виконане згідно з вимогами нормативно-правових документів України з питань академічної доброчесності та авторського права. Дисертація містить належним чином оформлені посилання на згадані у тексті роботи джерела. Автором надано повну та достовірну інформацію про результати наукової діяльності, а також використані методи дослідження.

Дисертація відповідає вимогам МОН України, що пред'являються до результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Зауваження та дискусійні положення дисертаційної роботи

Відзначаючи в цілому достатній рівень наукових здобутків Кириченка Артема Олександровича, обґрунтованість одержаних результатів, висновків і рекомендацій, слід відзначити певні дискусійні положення та зауваження щодо виконаного дослідження, а саме:

1. Опис прикладів цифрової трансформації компаній характеризується ілюстративним характером, але не завжди супроводжується порівняльним аналізом, який дозволив би чіткіше виявити переваги та обмеження кожної моделі. В цьому аспекті варто зауважити про те, що приклади розвитку компаній ринку ІКТ у підрозділі використані насамперед як кейси для демонстрації логіки цифрової трансформації та платформних підходів у різних секторах. Їх мета — підтвердити практичну значущість виділених моделей. Варто було б здійснити детальніший порівняльний аналіз напрямів цифрового платформного розвитку в межах організацій, на основі визначення їх ефективності в сучасних умовах цифрового суспільного розвитку.

2. Наведені у параграфі 1.2. «Трансформація бізнес-процесів та чинники впливу на розвиток цифрових платформ підприємств ІКТ» приклади функціонування міжнародних цифрових платформ є достатньо обґрунтованим та переконливим, проте недостатньо розкрито специфіку адаптації цих моделей до вітчизняних умов функціонування підприємств ІКТ. Доцільніше було б на основі прикладів із міжнародного досвіду визначити та обґрунтувати універсальні закономірності платформної економіки та логіки трансформації цифрових бізнес-процесів. Водночас, варто було б також врахувати концепцію адаптації цих моделей до українського ІКТ-сектору, що потребує дослідження та аналізу національного регуляторного середовища, стану національної цифрової

інфраструктури, інституційних бар'єрів, а також особливостей та рівня зрілості вітчизняного ринку інформаційно-комунікаційних технологій.

3. У роботі значний увагу акцентовано на діагностиці функціонування провідних операторів ІКТ-ринку. Варто зазначити, що вибір саме трьох провідних операторів ринку є цілком обґрунтованим, оскільки досліджувані підприємства ІКТ акумулюють переважну частку ринку мобільного зв'язку України й визначають ключові тенденції його розвитку. Такий підхід дав змогу зосередитися на найбільш репрезентативних суб'єктах ринку. Доцільніше було б розширити коло досліджуваних учасників ринку для аналізу інших сегментів ІКТ-ринку, зокрема малих провайдерів, інфраструктурних компаній для детального вивчення ринкової кон'юнктури.

4. У другому розділі дисертаційного дослідження ключовим завданням було насамперед ідентифікація пріоритетних орієнтирів стратегічного розвитку підприємств ІКТ на основі аналізу ринку, фінансових показників і проблемного поля, де ключовими чинниками є вплив зовнішніх факторів функціонування. Саме тому результати подано у вигляді стратегічних векторів. Їх інструментальна деталізація, у тому числі через конкретні механізми впровадження, логічно належить до наступних розділів дослідження. Варто зазначити про те, що доцільніше було б у висновках розділу 2 окреслити перспективні напрями стратегічного розвитку з урахуванням механізмів їх реалізації із розробкою покрокового інструментарію їх впровадження.

5. Запропонований у третьому розділі дисертації інтегральний показник ефективності управління цифровою платформізацією є методично цікавим, однак у тексті недостатньо розкрито порядок його практичного розрахунку, шкали оцінювання змінних та джерела вихідних даних. У межах даного розділу інтегральний показник подано насамперед як аналітичний інструмент концептуального рівня, що дозволяє систематизувати ключові драйвери та ризики цифрової платформізації. Його детальна операціоналізація дійсно потребує окремого методичного опрацювання: визначення шкал, вагових коефіцієнтів, джерел емпіричних даних та алгоритму інтерпретації результатів. Це може бути розроблено як окремий елемент подальшого дослідження.

6. У дисертаційному дослідженні розроблені кейси SoftServe, Sigma Software та «Дія.Бізнес» використані передусім для демонстрації різних форматів цифрової платформізації та підтвердження висновків теоретичного аналізу. Акцент зроблено на виявленні управлінської логіки, сильних і слабких сторін, а не на повномасштабному порівняльному оцінюванні. Разом із тим, поглиблене зіставлення платформених моделей за системою кількісних та

якісних критеріїв є доцільним напрямом подальшої наукової розробки. Наведені практичні кейси є переконливими, однак варто було б, окрім ілюстративного характеру дослідження, здійснити комплексне системне порівняння ефективності різних платформних моделей управління для кожного досліджуваного підприємств, яке оперує на цільовому ринку.

В цілому, вказані зауваження не знижують рівень дослідження та не суттєво впливають на позитивне сприйняття роботи.

Загальний висновок

Дисертація Кириченка А.О. «Управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій» виконана на актуальну тему. За своїм змістом дисертація є завершеною самостійно виконаною науковою працею, присвячена обґрунтуванню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо управління цифровою платформізацією підприємств на засадах ІКТ.

Дисертація виконана на належному науково-методичному рівні, її зміст відповідає темі дослідження та профілю спеціальності 073 Менеджмент. Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у роботі, є достовірними та обґрунтованими. Опубліковані наукові праці повною мірою відображають зміст дисертації, основні результати дослідження, його наукову новизну, практичну значущість і особистий внесок здобувача.

Дисертаційна робота повністю відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44, а її автор Кириченко Артем Олександрович заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» з галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

Завідувачка кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент

Державний університет інформаційно-
комунікаційних технологій



Анна СОРОКА