

## **ВІДГУК**

офіційного опонента на дисертаційне дослідження

Антонова Романа Андрійовича

«Управління конкурентоспроможністю іт-підприємства в умовах трансформаційних змін», представлене на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки

### **1. Актуальність теми дисертації.**

Актуальність теми дисертації обумовлена стрімким розвитком інформаційних технологій, що суттєво впливає на формування конкурентних переваг у глобальному масштабі. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою технологічних змін, зростанням конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів та стратегій. ІТ-підприємства змушені швидко реагувати на виклики цифровізації, глобалізації та підвищення вимог споживачів до якості продуктів і послуг, що потребує підвищення їхньої конкурентоспроможності.

В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів управління конкурентоспроможністю стає критично важливим фактором забезпечення стійкості та розвитку підприємств. Здатність ефективно адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення, розширювати ринки збуту та оптимізувати внутрішні процеси є визначальними для підтримання конкурентних позицій. У цьому контексті актуальним є пошук ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю, які б враховували специфіку функціонування ІТ-підприємств у мінливому середовищі.

Отже, дослідження питань управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах трансформаційних змін є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки воно сприяє формуванню науково обґрунтованих підходів до забезпечення їх стійкості та довгострокового

розвитку в умовах високої мінливості ринкового середовища.

Враховуючи це, вважаю, що дисертація Антонова Р.А. є досить актуальною і такою, що має наукове та практичне значення.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність**

В результаті детального ознайомлення з дисертаційною роботою Антонова Р.А. роблю висновок про достовірність, логічність та обґрунтованість викладених наукових положень, сформульованих висновків та рекомендацій. Зміст дисертації охоплює всі ключові аспекти обраної теми дослідження, поставлена мета досягнута, завдання вирішені, а практичні рекомендації сформульовано у висновках до окремих розділів і до роботи в цілому.

Маю підстави стверджувати, що дослідження виконано із формуванням ґрунтовної інформаційної бази наукового дослідження, до якої були включені наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених (зокрема, з питань конкурентоспроможності, стратегічного управління, розвитку підприємств ІТ-сфери та інші); матеріали науково-практичних конференцій, фахових періодичних видань; законодавчі та нормативно-правові документи України; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; чинні нормативно-правові акти України; ресурси мережі «Інтернет» та інші.

Дисертаційне дослідження характеризується системним підходом до розкриття предмету дослідження. Робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, які об'єднують дев'ять пунктів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Структура роботи повністю відповідає меті та визначеним завданням дисертаційного дослідження та надала можливість автору повною мірою охопити предмет дисертаційного дослідження. Предмет дослідження відповідає сучасній науковій проблематиці зі спеціальності 051 «Економіка», розкриває і вирішує нагальні питання економічної науки. Зокрема, у дисертаційному дослідженні здобувачем розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності системи конкурентоспроможності ІТ-підприємства,



застосовано кількісні методи дослідження ІТ-ринку та конкурентів, здійснено обґрунтування економічних рішень в сфері управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства.

Наукове дослідження проведене на високому рівні, із послідовним і логічним викладенням матеріалу. Основні положення супроводжуються достатньою кількістю відповідних ілюстративних матеріалів (в тому числі таблиць, графіків тощо), що значно підвищує рівень сприйняття текстового матеріалу. Аналіз літературних джерел за темою дисертації дозволив здобувачу сформулювати теоретико-методологічні засади, методичні підходи та розробити актуальні практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства у сучасних умовах зміни бізнес середовища. Виходячи з цього, вище зазначене підтверджує, що одержані результати досліджень, висновки та рекомендації дисертації здобувача Антонова Р.А. мають високу ступінь обґрунтованості та є достовірними.

### **3. Наукова новизна отриманих результатів досліджень.**

Дисертаційна робота Антонова Р.А. має як теоретичну, так і практичну цінність, яка полягає в успішному розв'язанні наукової проблеми, пов'язаної з управлінням конкурентоспроможністю ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін.

В дисертації містяться результати з різним ступенем наукової новизни – вперше розроблено модель формування конкурентних переваг ІТ-підприємства (с.157-164), як концепцію домінування над конкурентами та досягнення стійкого успіху на ринку, який постійно змінюється під впливом нових технологій і зміни цінностей, та фокусується на лідерстві на ринку, комплексності, гнучкості та адаптивності, інноваційності, персоніфікації, цифровій трансформації, розвитку талантів і лідерів, співробітництві та партнерстві; передбачає набуття цифрової конкурентоспроможності, як багаторівневої системи технічної, організаційної, агентської, інформаційно-інтелектуальної (культура знань), соціальної (культура змін) складових, які

створюють унікальні ресурси та можливості, що у цілому дозволило поглибити розуміння викликів щодо збереження конкурентних переваг ІТ підприємства (швидкі технологічні зміни, зростання конкуренції, динамічність уподобань споживачів, захист інтелектуальної власності, дефіцит людського ресурсу, невизначеність регуляторних змін), що дозволило обґрунтувати ключові елементи моделі формування конкурентних переваг ІТ-підприємства на засадах адаптивності та комплексності в умовах цифрової трансформації: інноваційність та технологічна досконалість; якість ІТ продукту/послуги; маркетинг і продажі; досвід, навички, персонал; управління і культура; партнерство і мережеві ефекти. Хоча потребують уточнення межі новизни, адже стейкхолдерський і цифрово-адаптивний підходи активно розроблялись з початку у 2020-х років (OECD, McKinsey, Deloitte, тощо).

Здобувачем удосконалено методичний підхід до комплексного визначення факторів конкурентоспроможності ІТ-підприємств (с.112-124), який на відміну від існуючих, ґрунтується на діагностиці середовища; ідентифікації внутрішніх факторів на основі поєднання моделі Портера (ефективність операцій, інноваційна діяльність, фінансові результати та стратегічні ресурси), BSC (кластери: фінансовий, клієнтський, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), методу аналізу мережі (ANP); визначення зовнішніх факторів на основі PEST аналізу; регресійного аналізу за допомогою методу найменших квадратів (OLS) сукупності найбільш значущих внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволило виявити зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності вітчизняних ІТ-підприємств, джерела формування їх конкурентних переваг та окреслити напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю у контексті адаптивності до сучасних тенденцій.

Наукову і у той же час практичну цінність має удосконалені Антоновим Р.А. підходи до стратегічного управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства (с.197-193), яка на відміну від існуючих, базується на стейкхолдерській моделі стратегічної взаємодії з усіма зацікавленими



сторонами його внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення розвитку на основі стійких конкурентних переваг, що забезпечується застосуванням реляційного або партнерського ресурсу, який забезпечує додаткові джерела конкурентних переваг у процесі міжфірмової взаємодії (міжорганізаційні конкурентні переваги), стійкого розвитку, що дозволить посилити конкурентні позиції, як на національному, так і міжнародному ринку шляхом удосконалення існуючої бізнес-моделі або створення нової.

В результаті наукового пошуку набула подальшого розвитку змістовна інтерпретація системи конкурентоспроможності підприємства (с.35-40), як комплексного поняття, що відображає динамічну здатність підприємства виробляти продукт/послугу, який краще, ніж аналогічний від конкурентів, задовольняє персоніфіковані потреби споживача завдяки своїй особливості (унікальності) за умови підвищення загальної ефективності та результативності; стійку здатність ефективно реагувати та адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі щодо формування, захисту, розвитку стійких конкурентних переваг і потенціалу конкурентоспроможності на основі ефективного залучення та використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій та нових підходів до управління, розвитку програм розвитку талантів і лідерів тощо. Такий підхід дозволяє обґрунтувати управління системою конкурентоспроможності підприємства та методичну основу для її розвитку в умовах технологічних змін і цифрової трансформації.

У роботі набули подальшого розвитку концептуальні підходи до управління системою конкурентоспроможності підприємства (с.41-43), як сукупності управлінських дій та рішень щодо формування, збереження, удосконалення конкурентних переваг задля стійкого економічного зростання у мінливому середовищі, що базуються на оновленій парадигмі управління системою конкурентоспроможності підприємства (інноваційний процес; стратегічний характер; комплексність; взаємозв'язок з іншими рівнями економічної системи; взаємозв'язок із зацікавленими особами; відкритий, ієрархічний, наскрізний характер системи; якість процесу управління (гнучкість,

адаптивність, стійкість); цифрова трансформація та інтелектуалізація; соціалізація), що відповідає умовам зміни конкуренції та конкурентного середовища в умовах глобальних змін і цифрової трансформації.

У дисертації набули подальшого розвитку концептуальні засади урахування міжнародних аспектів діяльності у загальній системі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства (с.73-83), що, на відміну від інших, ґрунтується на особливостях ІТ-підприємства та ключових аспектах його функціонування (технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний, комерційний), ранжування і оптимальний взаємозв'язок яких дозволяє ефективно вирішувати завдання щодо формування ефективної стратегії конкурентних переваг.

У роботі набули подальшого розвитку аналіз стану та динаміки конкурентоспроможності підприємств ІТ сектору України на основі сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів та показників (с.146-152), які їх характеризують, що дозволило виявити виклики та потенціал зростання конкурентоспроможності на сучасному етапі цифрової трансформації, узагальнити конкурентні стратегії на міжнародних ринках, обґрунтувати напрями удосконалення управління системою конкурентоспроможності на принципах комплексності та адаптивності, а також стейкхолдерської взаємодії.

#### **4. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях**

Ключові положення та результати дисертаційного дослідження Антонова Р.А. опубліковані автором у співавторстві в 10 наукових працях з них: 4 статті у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних. На захист дисертації виносяться виключно особисті розробки.

Основні аспекти сформованих теоретико-методологічних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій були також обговорені на 6 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:



«Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Херсон, 17-18 листопада 2021 р.), «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 28 жовтня. 2022 р.), «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 03-04 листопада 2022 р.), Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 20 жовтня 2023 р.), «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.) «Інвестиційні та інноваційні інструменти для ревіталізації деокупованих територій України» (м. Івано-Франківськ, 23-24 січня 2025 р.).

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

В ході здійснення свого дисертаційного дослідження здобувачем отримано досить значущі теоретичні й практичні результати, що полягають в актуальності та доведень доцільності їх застосування для оновлення понятійного апарату за тематикою дослідження та сутнісної характеристики його окремих складових, ретроспективного аналізу концептуальних особливостей розвитку ІТ-підприємств та практичних аспектів щодо управління конкурентоспроможністю як ІТ-підприємств, так і підприємств інших сфер і галузей економіки.

Особливої уваги заслуговують конкретні науково-теоретичні та практичні результати дисертації Антонова Р.А., що представлено у вигляді удосконалення підходів до стратегічного управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства, яка на відміну від існуючих, базується на стейкхолдерській моделі стратегічної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами його внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення розвитку на основі стійких конкурентних переваг, що забезпечується застосуванням реляційного або партнерського ресурсу, який забезпечує додаткові джерела конкурентних переваг у процесі міжфірмової взаємодії (міжорганізаційні конкурентні

переваги), стійкого розвитку, що дозволить посилити конкурентні позиції, як на національному, так і міжнародному ринку шляхом удосконалення існуючої бізнес-моделі або створення нової.

Дисертаційна робота була виконана здобувачем в межах ініціативної науково-дослідної теми кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонського державного університету «Конкурентоспроможні механізми забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств в умовах світової економічної кризи (шифр державної реєстрації – 0123U102175) в рамках, якої було досліджено фактори конкурентоспроможності та джерела формування конкурентних переваг вітчизняних ІТ-підприємств та у межах ініціативної науково-дослідної теми кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» (шифр державної реєстрації – 0123U104063) в рамках якої було досліджено сучасні підходи до управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємств на основі взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження використовуються у діяльності ПП «Собрі» (довідка № 38 від 05.03.2025 р.).

Результати дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Херсонського державного університету від час викладання дисциплін «Електронна комерція», «Управління стартап проектами», «Інтернет маркетинг» та «Управлінські інформаційні системи в аналізі і аудиті».

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

Здобувачем було проаналізовано та застосовано основні положення деяких економічних теорій для виявлення природи проблем у практичній діяльності суб'єктів господарювання на ринку ІТ-послуг, їх аналізу та системного підходу до розв'язання окресленої проблематики, здійснено аналіз середовища вітчизняних ІТ-підприємств, їх сучасний стан та виклики із додатковим аналізом та порівнянням ситуації в інших країнах, детально



проаналізовано фактори конкурентоспроможності ІТ-підприємств в умовах впливу зовнішнього середовища.

На основі отриманих результатів дослідження та із використанням релевантних інструментів та методик, автором запропоновано модель формування конкурентних переваг ІТ-підприємства на засадах комплексності й адаптивності.

Вищезазначені ключові результати досліджень, їх актуальність та наукова обґрунтованість, використані методи, методики, інструменти дають підстави стверджувати про відповідність дисертаційної роботи вимогам спеціальності 051 «Економіка», а рівень виконання поставленого наукового завдання та володіння методологією наукової діяльності відповідає вимогам, які висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. В роботі чітко сформульовано мету та задачі дослідження, визначено об'єкт та предмет, доведено наукову новизну, актуальність. Викладення матеріалу є логічним та послідовним. Літературні джерела відібрані та оформлені відповідно до чинних норм та рекомендацій.

На основі ретельно проведеного вивчення дисертаційної роботи Антонова Романа Андрійовича на тему «Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін» для здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» можу стверджувати, що вона є завершеною кваліфікаційною науковою працею та відповідає всім встановленим вимогам.

## **7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

При здійсненні дисертаційного дослідження Антонова Р.А. дотримано всі принципи та норми академічної доброчесності, тому дана дисертація є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, а сформовані наукові положення, розробки, висновки та практичні рекомендації є власними здобутками автора.

Дисертація містить необхідні посилання на використані інформаційні

джерела відповідно до норм чинного законодавства про авторське право. За результатами перевірки дисертаційної роботи Антонова Р.А. на наявність ознак академічного плагіату встановлено коректність посилань на джерела для текстових та ілюстративних запозичень, що дозволяє зробити висновок про відсутність будь-яких порушень академічної доброчесності.

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

Даючи позитивну оцінку науковим здобуткам автора та їх практичної значущості, важливо вказати на певні зауваження та дискусійні положення, які потребують додаткових пояснень та уточнень, зокрема:

1. У першому розділі роботи в табл. 1.5 представлені джерела формування стійких конкурентних переваг ІТ-підприємства, але відсутня інформація про нестійкі конкурентні переваги та їх різницю. Окрім того, в цьому розділі недостатньо розкрито роль інноваційних екосистем, стартап-середовища, кластеризації як факторів конкурентоспроможності в ІТ.

2. На рис. 2.4. зображено «Етапи дослідження факторів конкурентоспроможності ІТ-підприємства». Вважаю, що в представленій схемі етапів порушена логічна послідовність: окремі етапи можуть бути виконані паралельно або потребувати уточнення їх взаємозв'язків. Наприклад, «Залучення експертів для оцінки показників» (етап 2) може бути як попереднім, так і паралельним процесом при «Визначенні показників конкурентоспроможності» (етап 3).

3. Визначені в Розділі 2 п.2.2 фактори конкурентоспроможності є універсальними для будь-якого бізнесу. Не враховано цифрові KPI: наприклад, рівень churn rate, speed-to-market, uptime, NPS тощо.

4. При проведенні аналізу табл. 2.6 «Економічні фактори зовнішнього середовища конкурентоспроможності ІТ компанії» автор проводить неповну деталізацію факторів: згадуються лише загальні економічні умови, але відсутній розгляд таких важливих економічних факторів, як: валютні коливання та їх вплив на вартість експорту ІТ-послуг; рівень інноваційної підтримки на



державному рівні; економічні санкції або торговельні обмеження тощо.

5. Методичний інструментарій в Розділі 2 роботи виглядає переконливо, однак деталі використання ANP, PEST, OLS не викладені повно, зокрема, в п. 2.3 автором здійснено аналіз факторів, які впливають на об'єм експорту ІТ послуг, але обґрунтування вибору методу найменших квадратів (OLS) проведено не в повній мірі; обґрунтування вибірки підприємств для аналізу – відсутнє, а також економіко-математичні моделі не супроводжуються графічною інтерпретацією або апробацією.

6. В розділі 3 п. 3.1 автор визначає «модель формування конкурентних переваг» як «концепцію домінування». Різниця між концепцією та моделлю у науковому дослідженні — це різниця між загальною ідеєю та її конкретною структурною реалізацією. Модель не може бути концепцією, тому що це різні рівні абстракції та логіки пізнання.

В п. 3.3 автор пропонує «стейкхолдерську модель стратегічного управління», однак не демонструє її застосування через кейс-аналіз або сценарне моделювання.

Утім, зазначені вище зауваження не применшують наукову та практичну цінність дисертаційної роботи та високого рівня їх виконання; окремі з них Антонову Р.А. доцільно врахувати у своїх подальших наукових дослідженнях в рамках заданої сфери наукових інтересів.

Висловлені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи здобувачки.

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

Основі наукові положення дисертаційного дослідження в достатній кількості опубліковані в наукових фахових виданнях, пройшли іншу наукову апробацію та повною мірою відображають зміст дисертації, головні результати дослідження, його наукову новизну та практичну значущість. Вимоги щодо академічної доброчесності здобувачем повністю дотримано, а дисертаційна

робота за своїм змістом та структурою є цілісною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею.

Антоновим Р.А. наведено науково обґрунтовані результати особисто проведених досліджень щодо теоретико-методологічних, методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства у сучасних умовах зміни бізнес середовища. Отримані результати та запропоновані автором рішення, висновки, рекомендації мають істотне наукове та практичне значення для галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», вони є достовірними та обґрунтованими. Поставлена мета дослідження досягнута, завдання вирішені.

Враховуючи вищезазначене, дисертаційна робота Антонова Романа Андрійовича на тему «Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін» за своєю тематикою, змістом, ґрунтовністю вирішення актуальних наукових та практичних проблем, рівнем наукової новизни, вагомому значенню отриманих результатів та наданих науково-практичних рекомендацій відповідає спеціальності 051 «Економіка», вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» № 40 від 12 січня 2017 року (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019) та «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44), а її автор Антонов Роман Андрійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професорка,  
завідувачка кафедри  
підприємництва та маркетингу,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

Підпис(и) *Ірина. ПЕРЕВОЗОВА*

посвідчую

Учений секретар ІФНУНГ *В. ХОМІН*

«09» травня 2025 р.



Ірина ПЕРЕВОЗОВА