

## **ВИСНОВОК**

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Кулик Анжеліки Костянтинівни на тему «Систематизація та вдосконалення методів управління цифровою трансформацією підприємств», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

### **Характеристика особистості здобувача**

Кулик Анжеліка Костянтинівна у 1999 році закінчила Сумський державний педагогічний інститут імені А.С. Макаренка і отримала повну вищу освіту за спеціальністю «Українська мова і література та іноземна мова (англійська)», освітній рівень «спеціаліст». З 2021 по 2025 рр. була здобувачем наукового ступеню доктора філософії в Сумському державному університеті за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» на кафедрі фінансових технологій і підприємництва.

За час навчання в аспірантурі Кулик А.К. зарекомендувала себе сумлінним, відповідальним та високопрофесійним науковцем. Опанувала та оволоділа сучасними методами наукових досліджень.

Прийняла участь у всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Третій міжнародній науковій конференції «Прогрес у науці» (м. Брюссель, 2023 р.), Дванадцятій міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», (м. Одеса, 2023 р.), XV Всеукраїнській науковій конференції за міжнародною участю «Актуальні питання сучасної економіки» (м. Умань, 2023 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку» (м. Одеса, 2023 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України» (м. Суми, 2023 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації» (м. Харків, 2024 р.), Міжнародній науковій конференції «Штучний інтелект: досягнення, виклики, ризики» (м. Київ, 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка для екології» (м. Суми, 2024 р.), Міжнародній науковій конференції «Сучасні економічні, технологічні та соціальні тенденції: нові виклики чи можливості» (м. Вільнюс, 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку» (м. Одеса, 2024 р.), VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом» (м. Київ, 2025 р.).

Основні наукові положення, результати й висновки дисертаційної роботи опубліковано у 20 наукових працях, загальним обсягом 22,4 друк. арк., з яких особисто автору належить 10,3 друк. арк., зокрема 1 розділ у колективній монографії, 8 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття в періодичному виданні, що індексується міжнародною наукометричною базою Scopus та 11 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

Дисертаційна робота Кулик А.К. є комплексним науковим дослідженням, результати якого сприяють поглибленню знань у сфері управління цифровою трансформацією підприємств. Дисертаційну роботу присвячено систематизації існуючих і розробці нових науково-методичних підходів і практичного інструментарію щодо підвищення ефективності управління цифровими змінами підприємств в умовах динамічних технологічних змін та посилення вимог до адаптивності бізнесу.

#### **Актуальність теми**

Цифрова трансформація є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств в умовах технологічних змін, високої конкуренції та зростаючого тиску ринку. Стрімке впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, хмарних рішень та автоматизації бізнес-процесів, не лише розширює можливості підвищення ефективності діяльності підприємств, а й вимагає принципово нових управлінських підходів. Водночас фрагментарне впровадження цифрових рішень, відсутність узгодженості між IT-ініціативами та стратегічними цілями бізнесу, низький рівень цифрової компетентності управлінського персоналу та обмежена адаптивність організаційних структур призводять до зниження ефективності управлінських рішень, уповільнення модернізації бізнес-процесів і зростання ризиків технологічного відставання.

За таких умов особливого значення набуває формування цілісної системи управління цифровими змінами, здатної забезпечити узгодження технологічного розвитку з внутрішніми ресурсами підприємства, його стратегічними орієнтирами та ринковими викликами. Тому актуальною задачею дисертаційного дослідження є удосконалення існуючих і формування нових науково-методичних підходів до управління цифровою трансформацією підприємств, розробка діагностичних інструментів, моделювання сценаріїв цифрового розвитку та створення інтегрованих моделей управління, що забезпечують узгодженість технологічного оновлення з цінностями, цілями й стратегіями підприємства.

#### **Зв'язок роботи з науковими програмами та темами**

Основні положення дисертаційного дослідження узгоджуються з пріоритетними напрямками науково-дослідної роботи Сумського державного університету. Так, зокрема, у рамках науково-дослідної роботи «Сталий розвиток та ресурсна безпека: від проривних технологій до цифрової трансформації економіки України» (номер державної реєстрації 0121U100470) проведено аналіз напрямків, характеристик, форм та визначено основні етапи цифрової трансформації підприємств.

У межах науково-дослідної роботи «Цифрові трансформації для забезпечення цивільного захисту та повоєнного відновлення економіки в умовах екологічних і соціальних викликів» (номер державної реєстрації 0124U000549) запропоновано стратегію аналізу моделі діяльності підприємств та сформовано механізми управління цифровою трансформацією, що сприяють сталому розвитку.

У межах науково-дослідної роботи, що реалізується в рамках виконання завдань перспективного плану розвитку наукового напрямку «Суспільні науки» Сумського державного університету (номер державної реєстрації 0121U112685) досліджено можливості використання штучного інтелекту для стимулювання економічного розвитку та захисту інформації, розроблено методології інтеграції ШІ у виробничі та управлінські процеси підприємств, проведено аналіз впливу методів аналітики даних та алгоритмів ШІ на інформаційну безпеку багатoproфільних підприємств.

У рамках науково-дослідної роботи «Фундаментальні засади сталого та інклюзивного розвитку регіонального простору для повоєнного відновлення в умовах цифрової трансформації» (номер державної реєстрації 0125U001620) запропоновано інтегровану модель управління цифровою трансформацією підприємств, розроблено концептуальний підхід до розвитку МСП через цифрову трансформацію з урахуванням екологічних, соціальних і економічних факторів сталості.

Автором отримано свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір «Методологічні засади застосування штучного інтелекту для підвищення стійкості інформаційних систем до кібератак» (№ 132907, дата реєстрації 03.02.2025 р.) та свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір «Формування механізмів цифрової трансформації підприємств з використанням штучного інтелекту» (№ 133426, дата реєстрації 18.02.2025р.).

#### **Особистий внесок здобувача у виконання дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням. Автором дисертації особисто виконано огляд та аналіз даних літератури за темою наукового дослідження, сформульовані мета роботи, її завдання, створений план. Дисертанткою власноруч реалізовані всі етапи дисертаційного дослідження та підготовлені всі розділи роботи з використання сучасних методів наукового дослідження. Дисертанткою разом із науковими керівниками проведено узагальнення одержаних результатів дослідження, сформульовано основні положення та висновки. Особистий внесок у наукових працях, підготовлених у співавторстві, визначено у списку публікацій.

#### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, що сформульовані в дисертації**

Дисертаційне дослідження Кулик Анжеліки Костянтинівни виконано на високому методичному рівні з використанням комплексу сучасних методів дослідження. Основні наукові положення та висновки, сформульовані в дисертації, логічно випливають з одержаних результатів та є достатньо

обґрунтованими. Вони відповідають поставленій меті та завданням дослідження. Дисертаційну роботу виконано на достатньо обґрунтованому рівні. Чітко структуровано основні напрямки дослідження, зокрема теоретико-методичні засади вдосконалення методів управління цифровою трансформацією підприємств. Достовірність одержаних результатів підтверджується системним підходом до комплексного вирішення наукових та практичних задач, використанням апробованих методів досліджень, перевіркою адекватності побудованих моделей і детальним обґрунтуванням основних положень та висновків.

### **Наукова новизна результатів**

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи Кулик Анжеліки Костянтинівни полягає в удосконаленні чинних і формуванні нових науково-методичних підходів та практичного інструментарію щодо вдосконалення методів управління цифровою трансформацією підприємств. У результаті проведеного дослідження визначено ряд нових наукових положень, які мають науково-теоретичне та практичне значення для вдосконалення системи управління цифровою трансформацією підприємств в умовах зростаючих технологічних викликів і необхідності забезпечення їх стратегічної адаптивності. Вперше розроблено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності впровадження штучного інтелекту, який ґрунтується на кластерному поділі підприємств України за рівнем інтеграції ШІ-рішень на основі емпіричних даних, що дозволило ідентифікувати три типові моделі цифрової поведінки: «Іноватори», «Адаптивні підприємства» та «Скептики». Цей підхід включає інтегральну систему оцінювання ефективності впровадження ШІ, яка охоплює економічні, організаційні та соціальні індикатори, валідація якої забезпечена застосуванням статистичних методів аналізу (кореляція, ANOVA). Удосконалено: науково-методичний підхід до оцінювання ефективності цифрової трансформації підприємств, заснований на застосуванні концепції теорії корисності, що передбачає визначення інтегрального показника цифрової зрілості на основі багатокритеріальної оцінки цифрових компетентностей, технологічних рішень та управлінських інструментів. Це дозволяє оцінити відповідність між рівнем цифрових компетентностей, технологічним забезпеченням і стратегічними цілями підприємства, а також порівняти альтернативні стратегії цифрової трансформації за ступенем їх впливу на загальну продуктивність; методичні засади управління цифровою трансформацією підприємств шляхом узагальнення підходів до організації цифрових змін з урахуванням стадій цифрової зрілості, специфіки бізнес-моделі і потреб у формуванні адаптивних управлінських рішень, та впровадження методичного інструментарію формування цифрової стратегії трансформації, що включає дорожню карту реалізації цифрових рішень із визначенням часових меж, етапів, контрольних точок, інтегрованої матриці ризиків та системи ключових показників ефективності; науково-методичний підхід до організаційно-економічного обґрунтування вибору стратегії цифрової трансформації підприємств на основі сценарного моделювання та

порівняльної оцінки витрат і очікуваної ефективності двох альтернативних проєктів цифровізації, адаптованого до умов функціонування малого та середнього бізнесу. Набуло подальшого розвитку: зміст поняття «цифрова трансформація підприємств», яке пропонується розуміти як стратегічний процес перебудови організаційних структур, бізнес-процесів і корпоративної культури, що ґрунтується на ієрархії цифрових змін (оцифрування → диджиталізація → трансформація) та спрямований на формування конкурентних переваг шляхом інтеграції штучного інтелекту, Інтернету речей, аналітики великих даних і блокчейн-технологій; науково-методичні підходи до інституційної підтримки цифрової трансформації малого та середнього підприємництва шляхом формування інституційно-функціональної моделі підтримки, адаптованої до українських умов з урахуванням європейських ініціатив. Модель базується на принципах державно-приватного партнерства та включає п'ять взаємопов'язаних блоків підтримки; методичний інструментарій оцінювання довгострокового економічного ефекту від впровадження цифрових рішень на підприємствах, зокрема на основі використання штучного інтелекту для прогнозного обслуговування та візуального контролю якості, з урахуванням таких показників, як продуктивність, витрати, енергоспоживання та період окупності інвестицій.

#### **Практичне значення отриманих результатів**

Дисертаційна робота Кулик Анжеліки Костянтинівни містить положення, які можуть бути використані підприємствами під час розроблення та впровадження стратегій цифрової трансформації, формування цифрової архітектури управління, оптимізації ресурсних потоків із застосуванням цифрових інструментів, а також під час оцінювання рівня цифрової зрілості; органами державної та місцевої влади у процесі формування регіональних програм цифрового розвитку, при розробленні політик цифрової модернізації промисловості та сфери послуг; експертними і консалтинговими організаціями для проведення діагностики цифрової зрілості підприємств, оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій, моделювання сценаріїв трансформаційного розвитку; закладами вищої освіти під час підготовки фахівців з цифрового менеджменту, формування навчальних програм, написання підручників.

Результати дослідження знайшли практичне застосування у діяльності наступних суб'єктів господарювання: АТ «Акцент-Банк» для удосконалення процесів цифрового обслуговування клієнтів та оцінювання цифрових компетентностей персоналу, що дозволило виявити потреби у перекваліфікації та сформувати цільові програми підвищення кваліфікації (довідка № АВАА-21052025FF від 21.05.2025 р.), ТОВ «ТЕНТИРА» для удосконалення консультаційної практики у сфері цифрової трансформації підприємств (довідка № 2 від 21.05.2025 р.), SOCORPION Sp.z o.o. для оцінювання цифрової зрілості, формування інвестиційних пріоритетів та розробки адаптивних програм навчання персоналу у сфері цифрових технологій (довідка № 17 від 20.05.2025 р.).

Результати дисертаційного дослідження використані в освітньому процесі під час підготовки здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Фінанси» освітнього ступеня бакалавр спеціальності D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» шляхом оновлення лекційного матеріалу до теми «Цифровізація та її вплив на фінансову сферу» та теми «Етика та ризики сучасних технологічних рішень у фінансовій сфері» з дисципліни «Цифровізація фінансового сектору» (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження у навчальний процес Сумського державного університету від 13.06.2025 року).

**Повнота викладу матеріалів дисертації в опублікованих працях, персональний внесок здобувача**

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 20 наукових працях, загальним обсягом 22,4 друк. арк., з яких особисто автору належить 10,3 друк. арк., зокрема 1 розділ у колективній монографії, 8 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття в періодичному виданні, що індексується міжнародною наукометричною базою Scopus та 11 публікацій у збірниках матеріалів конференцій. Сукупність усіх публікацій відображає викладені в дисертації результати дослідження, що відповідає вимогам п. 8, 9 вимог до присудження ступеня доктора філософії «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 №44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 22 січня 2022 року.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

1. Завражний К.Ю., Кулик А.К. Аналіз сучасних напрямів цифрової трансформації бізнесу. *3rd International Scientific Conference «Progress in Science» Brussels, Belgium, 27-28, July 2023: Publisher.agency, 2023.P. 24-33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8198097>*

2. Завражний К.Ю., Кулик А.К. Порівняльний аналіз аспектів цифрової трансформації підприємства. *Дванадцята міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», Одеса, 08 вересня 2023: ОНУ, 2023. С. 114-116.*

3. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Analysis of the current trends in digital transformation. *Economics and Region*, 2023. № 3 (90). P. 113-119. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3035](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3035)

4. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Comparative characteristics of the managerial and economic aspects of digital business transformation. *Economics of systems development*, 2023. № 5(2), P. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-2-3>

5. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Business models digital transformation: the path to sustainable development. *XV Всеукраїнська наукова конференція за*

міжнародною участю «Актуальні питання сучасної економіки», Умань, 15 листопада 2023: УНУС, 2023. С. 224-226.

6. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Analysis of the possibilities of application of artificial intelligence to achieve the goals of sustainable development of enterprises. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку»*, Одеса, 29-30 листопада 2023: Національний університет «ОП», 2023. С. 74-75.

7. Завражний К.Ю., Кулик А.К., Соколов М.А. Цифрові валюти: виклики та можливості для фінансової системи. *VIII Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України»*, Суми, 04-05 грудня 2023: Сумський державний університет, 2023. С. 9-11.

8. Завражний К.Ю., Кулик А.К., Соколов М.А. Цифрова трансформація підприємств: роль ERP-систем. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації»*, Харків, 01-28 лютого 2024: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 211-213.

9. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Analysis of the company's business model as a foundation for the successful digital transformation and sustainable development. *Scientific bulletin of Poltava University of economics and trade. Series «Economic sciences»*, 2024. № 1(111). P. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2>

10. Kulyk A., Zavrzhnyi K. Generative artificial intelligence in business: ethical issues and solutions. *Міжнародна наукова конференція «Штучний інтелект: досягнення, виклики, ризики»*, Київ, 15-16 березня 2024: Інститут проблем штучного інтелекту МОН України і НАН України «Наука і освіта», 2024. С. 439-446.

11. Zavrzhnyi K., Kulyk A., Sokolov M. Analysis of implementation the ERP-system for achieving sustainable enterprise development in the context of digital transformation. *Mechanism of an economic regulation*, 2024. № 2 (104). P. 33-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.04>

12. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Harnessing generative artificial intelligence for sustainable business transformation. *International scientific-practical conference «Economics for Ecology»*, Sumy, 14–17 May 2024: Sumy State University, 2024. P. 84-86.

13. Zavrzhnyi K., Kulyk A., Antunes de Abreu A. The innovative impact of generative artificial intelligence on digital business transformation. *Economics of systems development*, 2024. № 6(2). P. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-9>

14. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Voronenko V., Sokolov M., Antunes de Abreu A. Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. *Financial and Credit*

*Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 5(58). P. 470–483. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.58.2024.4448>(Scopus (Q3)).

15. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Modern business cybersecurity challenges and the role of artificial intelligence in countering threats. *Economic bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv polytechnical institute»*, 2024. № 30. P. 81-86. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313042>

16. Kulyk A., Zavrzhnyi K. Analysis the impact of artificial intelligence on the optimization of modern audit efficiency. *International scientific conference «The Modern Economic, Technological, and Societal Trends: New Challenges or Opportunities»*, Vilnius, 27-29 November 2024: Vilnius University Proceedings, 2024. P. 31-33. DOI: [https://doi.org/10.15388/Modern\\_Economic\\_Technological\\_Societal\\_Trends.2024](https://doi.org/10.15388/Modern_Economic_Technological_Societal_Trends.2024).

17. Kulyk A., Zavrzhnyi K. A comprehensive approach to enterprise cybersecurity using artificial intelligence. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку»*, Одеса, 29-30 листопада 2024: Національний університет «ОП», 2024. С. 40-43.

18. Zavrzhnyi K., Kulyk A. Methodological principles of assessing the impact of artificial intelligence on the information security of management systems of enterprises. *Kyiv economic scientific journal*, 2024. № 7. P. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-10>

19. Завражний К.Ю., Кулик А.К. Потенціал ERP-систем в цифровій трансформації освіти. *VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Нові інформаційні технології управління бізнесом»*. Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. С. 115-116.

20. Кулик А.К. Ефективна бізнес-модель фірми як запорука цифрової трансформації та сталого розвитку. *Цифрові трансформації для забезпечення еколого-економічного розвитку та цивільного захисту: монографія / за ред.: О.В. Кубатка, В.І. Вороненка*. Суми: СумДУ, 2025. С. 113-124.

#### **Оцінка мови та стилю дисертації**

Матеріали дисертації викладено українською мовою, послідовно за формально-логічною структурою з дотриманням наукового стилю написання.

#### **Відповідність фаху**

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

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

За результатами перевірки дисертаційної роботи Кулик Анжеліки Костянтинівни на тему «Систематизація та вдосконалення методів управління цифровою трансформацією підприємств» на наявність ознак академічного плагіату встановлено коректність посилань на першоджерела для текстових та ілюстративних запозичень; навмисних спотворень не виявлено. Звідси можна зробити висновок про відсутність порушень академічної доброчесності.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Кулик Анжеліки Костянтинівни за актуальністю проблеми, методичними підходами, обсягом, ґрунтовністю аналізу та інтерпретацією отриманих даних, повнотою викладу принципових наукових положень, науково-теоретичним та практичним значенням повністю відповідає вимогам п. 6 «Порядку присудження ступеня доктор 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 р. № 44, а дисертантка, з урахуванням виконання у повному обсязі освітньої складової освітньо-наукової програми та індивідуального плану наукової роботи, заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Заступник голови апробаційної ради  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»  
доктор економічних наук, професор,  
перший проректор



Інна ШКОЛЬНИК