

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора економічних наук, професора

Матюшенка Ігоря Юрійовича

на дисертаційну роботу Бордаєва Владислава Вікторовича

на тему «Забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

Актуальність теми дослідження

У сучасних умовах глобалізації світової економіки особливого значення набуває необхідність формування ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства, яка забезпечуватиме своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, прискорення процесів створення та комерціалізації інноваційної продукції, а також підвищення експортного потенціалу. В умовах четвертої промислової революції та масштабної цифровізації глобальної економіки інноваційний розвиток підприємств перетворився на ключову детермінанту їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

Цифрові технології відкривають принципово нові можливості для комерціалізації інновацій на зовнішніх ринках, формування інноваційних екосистем та побудови мережових партнерств у сфері досліджень і розробок. Цифрові технології сприяють інтеграції всіх бізнес-процесів підприємства, забезпечують оперативний обмін інформацією, підвищують якість управлінських рішень та дозволяють ефективніше взаємодіяти з міжнародними партнерами, постачальниками і споживачами. Водночас ефективне залучення цифрових інструментів до інноваційних процесів потребує системного підходу до стратегічного планування, адаптивного управління та інституційного забезпечення.

Особливої актуальності проблема набуває для України, яка поєднує виклики воєнного часу з необхідністю євроінтеграції та технологічної модернізації. Запровадження механізму вуглецевого коригування СВМ, посилення протекціонізму та ризику при міжнародному трансфері технологій формують принципово нове операційне середовище для підприємств-експортерів. Для українських підприємств проблема інноваційного розвитку є особливо важливою в умовах сучасних економічних викликів, пов'язаних із воєнними діями, необхідністю відновлення економіки, посиленням вимог міжнародних ринків до якості продукції, цифрової прозорості бізнес-процесів і швидкості адаптації до змін. Здатність вітчизняних підприємств генерувати та комерціалізувати інновації в умовах цифрової економіки набуває стратегічного значення для післявоєнного відновлення та підвищення експортного потенціалу. Додаткової актуальності дослідженню надає курс України на цифровізацію економіки, інтеграцію до Європейського Союзу, гармонізацію економічного законодавства відповідно до європейських вимог.

Наукова і практична значущість обраної теми посилюється необхідністю розроблення сучасних підходів до забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах цифрової економіки, що сприятиме підвищенню ефективності їхнього функціонування, зміцненню конкурентних переваг на міжнародних ринках, розвитку експортного потенціалу та забезпеченню довгострокового економічного зростання як окремих підприємств, так і економіки України загалом.

Дисертаційна робота Бордаєва В.В. комплексно охоплює ці питання, пропонуючи інтегрований підхід до забезпечення інноваційного розвитку підприємств-експортерів з урахуванням специфіки цифрового середовища та інноваційних екосистем.

Зв'язок теми дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження Бордаєва В.В. виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Окремі результати дисертаційної роботи, зокрема запропоновані автором інструменти та канали цифрового маркетингу для забезпечення стратегічного розвитку підприємств сфери торгівлі, було отримано в межах виконання відповідної госпдогвірної науково-дослідної роботи «Формування омніканальної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в умовах цифровізації» (№ держреєстрації 0123U100033; довідка № 54/2025 від 01.09.2025 р.). Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємства було сформовано здобувачем в процесі виконання науково-дослідних робіт «Інноваційні напрями розвитку підприємства у цифровій економіці» (№ держреєстрації 0123U102158; довідка № 55/2025 від 01.09.2025 р.) та «Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки» (№ держреєстрації 0123U104008; довідка № 56/2025 від 01.09.2025 р.).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи, їх достовірність

Ознайомлення з дисертаційною роботою Кравця К.О. дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та практичні рекомендації є результатом комплексного дослідження, яке забезпечило виконання поставлених завдань і досягнення визначеної мети. Об'єкт, предмет і мета дослідження сформульовані коректно, є логічно взаємопов'язаними та відповідають обраній тематиці. Дисертаційна робота відзначається чіткою структурою, послідовністю викладення матеріалу та належним рівнем його наукової аргументації: від сутності, особливостей та інструментів стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки (підрозділ 1.1) через авторську концептуалізацію поняття «інноваційна стратегія експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці» (підрозділ 1.2) до операціоналізації цих понять у вимірювану методику (підрозділ 1.3), а далі до емпіричної реалізації шляхом аналізу

тенденцій і динаміки інноваційного розвитку, оцінювання інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств України в умовах глобальних викликів (розділ 2) та прикладних механізмів забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств (розділ 3). Теоретичні й емпіричні результати дослідження висвітлено повно та системно, а їхній зміст повністю узгоджується з темою дисертації. Запропоновані наукові підходи характеризуються належним рівнем обґрунтованості, мають теоретичну цінність і практичне значення. Це свідчить про цілісний характер дослідження, його логічну завершеність і достатній рівень опрацювання поставленої наукової проблеми.

Сформульовані теоретико-методичні положення ґрунтуються на ґрунтовному аналізі наукових джерел і відображають глибоке розуміння сутності, актуальності та специфіки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в цифровій економіці. Інформаційну основу роботи становить широка джерельна база, до якої входять фундаментальні праці класиків економічної науки, сучасні дослідження зарубіжних учених, а також наукові публікації провідних вітчизняних дослідників (208 використаних джерел, с. 216–242). Для формування емпіричної бази використано широкий спектр аналітичних матеріалів: дані Держстату, звітів міжнародних організацій (ЮНІДО, ОЕСР, Світового банку), аналітики ЄС щодо механізму СВМ, матеріалів Міністерства економіки України, а також даних підприємств. Це забезпечило належний рівень аргументованості, достовірності та наукової обґрунтованості отриманих результатів і сформульованих висновків.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених теоретичних і прикладних завдань автором обґрунтовано застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів наукового дослідження: методи аналізу і синтезу, метод FAROUT, метод інтегрального оцінювання, прийоми SWOT-аналізу, метод порівняння, кореляційно-регресійний аналіз та імітаційне моделювання.

За результатами проведеного дослідження здобувачем отримано вагомий науковий результат, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки. Запропоновані положення характеризуються достатнім рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної цінності.

Новизна наукових результатів дисертаційної роботи

Аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій Бордаєва В.В. дає підстави констатувати, що отримані автором результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, мають практичну цінність і відображають вагомий особистий внесок здобувача у розвиток теоретичних і методичних засад інноваційного розвитку підприємств-експортерів в умовах цифрової економіки.

Перевагою дисертації є подальший розвиток теоретичних засад інноваційної економіки, зокрема систематизація ключових характеристик

інноваційної стратегії, типологія інноваційних стратегій експортоорієнтованих підприємств в умовах цифровізації економіки (с. 45) та *концептуалізація поняття «інноваційна стратегія експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці»* (с. 87). Запропоноване визначення є комплексним, логічно обґрунтованим та може використовуватися в науковому обігу та освітній діяльності.

Розвитку теоретико-прикладних засад сприяє авторський підхід до *формування рейтингу системи інноваційних показників оцінювання діяльності підприємства-експортера* (с. 54–56). Відмінність підходу полягає в урахуванні п'яти інноваційних складових (стратегії, процесу, ресурсів, структури, культури) під час формування сукупності стратегічних інструментів управління інноваційним розвитком у зовнішньоекономічному середовищі.

Оригінальним підходом характеризується використаний принцип збалансованості бізнес-портфеля у процесі удосконалення *портфельної матриці під час розроблення інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства* (с. 60) на основі урахування фаз розвитку ринку та конкурентного положення підприємства на ринку. Це вигідно вирізняє запропонований підхід від класичних матриць BCG та McKinsey.

Позитивної оцінки заслуговує запропонована *модель формування інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства на ринку* (с. 77), яка ґрунтується на комплексному оцінюванні інноваційної привабливості, можливостей, обмежень та ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства-експортера. Удосконалення дозволяє сформувати підґрунтя для ідентифікації ключових управлінських проблем та розроблення рішень щодо підвищення рентабельності, стабілізації фінансових потоків, нарощування експортного потенціалу та посилення адаптивності системи управління.

Заслуговує на увагу *стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком підприємств-експортерів* (с. 156), який ґрунтується на впровадженні енергоефективних технологій на засадах циркулярної економіки, розвитку динамічного стратегічного партнерства у сфері досліджень та розробок і подальшій технологічній модернізації виробництва. Практична реалізація запропонованого підходу сприяє скороченню операційних витрат експортоорієнтованих підприємств завдяки цифровізації виробничих процесів, а також створює передумови для розроблення ефективних стратегій управління інноваційним розвитком, орієнтованих на формування спільних цінностей і зростання доданої вартості.

Важливе теоретичне і практичне значення має удосконалення *інституційно-економічного інструментарію стимулювання інноваційного розвитку* (с. 167), яке полягає в охопленні інституційних цифрових S2B-платформ та ШІ-порталів для підтримання підприємств-експортерів в межах інноваційної екосистеми та передбачає інституційну співпрацю підприємств з науковим сектором у процесі трансферу знань та технологій до бізнес-середовища, а також створює передумови для масштабування такої співпраці на регіональному рівні.

Оскільки результати аналізу динаміки інноваційного розвитку вітчизняних експортоорієнтованих підприємств протягом 2020-2024 років свідчать про скорочення інноваційної активності, обумовленої інституційними, регуляторними факторами та погіршенням бізнес-середовища, позитивної оцінки заслуговує прикладний інструментарій для вирішення актуальних завдань забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств, зокрема *науковий підхід до системи економічних стимулів інноваційної діяльності підприємств-експортерів на основі витратного підходу* до вибору інструментів сприяння експорту продукції (с. 172–178; 188–189). Його відмінністю є урахування досвіду провідних скандинавських країн-лідерів інноваційного розвитку, а удосконалення стосується формування елементного складу системи стимулів та інструментів заохочення інноваційного розвитку.

Ступінь наукової новизни отриманих результатів є достатнім і відповідає встановленим вимогам до дисертаційних досліджень, що подаються на здобуття ступеня доктора філософії.

Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів

Теоретична цінність розробок дисертанта полягає у збагаченні теорії інноваційного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифрової економіки. Теоретично значимими є такі наукові результати: авторське трактування поняття «інноваційна стратегія експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці»; вдосконалена модель формування інноваційної стратегії; вдосконалений інституційно-економічний інструментарій стимулювання; процесуальний підхід до рейтингу системи інноваційних показників.

Науково-теоретичні та методичні положення дисертації впроваджено в організацію навчального процесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 26/86-02-31/3 від 23.03.2026 р.) під час підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти в Навчально-науковому інституті міжнародних відносин за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньою програмою «Міжнародний менеджмент» в освітній компоненті «Основи міжнародних економіки та менеджменту».

Результати дисертаційного дослідження доведені до рівня прикладного інструментарію та впроваджені у практичну діяльність експортоорієнтованого підприємства ТОВ «ФАВОРИТО» (довідка від 09.10.2025 р.), зокрема впроваджено модель формування інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства, яка передбачає системне поєднання оцінювання інноваційної привабливості ринку з аналізом потенціалу, обмежень і ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства та базується на інтеграції стратегічного, інноваційного та експортного контурів управління.

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційної роботи викладено автором у 17 наукових працях (із них 14 одноосібних), у тому числі:

6 наукових статтях у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України; 1 статті в інших виданнях; 10 публікацій апробаційного характеру за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 5,15 ум. друк. арк., особисто автору належить 4,15 ум. друк. арк. Опубліковані наукові праці відповідають установленим вимогам та відображають основні результати дисертаційної роботи. Із наукових публікацій, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті положення, які є результатом одноосібного дослідження здобувача.

У процесі оприлюднення наукових результатів було виконано вимоги пунктів 6, 7, 8 і 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 №44 від 12.01.2022 р. Зазначеним вимогам відповідає 5,5 наукових публікації, тому апробація результатів дисертаційної роботи Бордаєва В.В. є достатньою.

Академічна доброчесність

Ознайомлення з текстом дисертаційної роботи, звітом про результати перевірки на академічний плагіат та науковими публікаціями здобувача дає підстави зробити висновок про дотримання принципів академічної доброчесності під час виконання дисертаційного дослідження. Ознак порушення академічної доброчесності не виявлено. Використані джерела належним чином процитовані, бібліографічні посилання оформлені відповідно до встановлених вимог, а всі запозичення ідентифіковані та оформлені коректно.

Структура та зміст дисертації повністю відповідають заявленій темі, поставленій меті та логіці проведеного наукового дослідження. Робота виконана із застосуванням загальноприйнятої наукової термінології, має чітку структуру, характеризується логічною послідовністю викладу матеріалу та оформлена відповідно до чинних вимог Міністерства освіти і науки України.

Наведені в дисертації наукові положення, авторські ідеї, концептуальні підходи та результати проведених досліджень є самостійними розробками здобувача. У роботі відсутні некоректні текстові запозичення, а використання наукових праць інших авторів здійснено з обов'язковим посиланням на відповідні джерела.

Дискусійні питання та основні зауваження

Оцінюючи позитивно виконане дослідження, слід висловити окремі зауваження та міркування для предметної дискусії під час захисту.

1. Дискусійним моментом є обґрунтування складу та ієрархії підходів до впровадження інновацій: активне оновлення, використання ліцензій, співпраця з корпораціями (с. 30–50). Їх сформовано на основі узагальнення результатів аналізу наукових джерел, що є методологічно обґрунтованим підходом. Водночас дисертаційна робота не містить достатнього обґрунтування щодо повноти сформованого переліку, а також не дозволяє однозначно встановити, чи

здійснювалася його верифікація до проведення емпіричного етапу дослідження, чи він був сформований виключно на основі узагальнення літературних джерел.

2. Концепція S2B-платформи (підрозділ 3.2) є перспективною та відповідає кращим міжнародним практикам розвитку інноваційних екосистем (с. 160–170). Однак вона залишається переважно на рівні теоретичного обґрунтування: не визначено організаційно-правову форму платформи, джерела стартового фінансування та механізм корпоративного управління з урахуванням чинного законодавства України. Посилання на аналоги у Фінляндії та Нідерландах не знімає питань інституційної специфіки вітчизняного середовища.

3. Механізм адаптації до зовнішньоекономічних викликів у підрозділі 3.3 передбачає ранжування дев'яти викликів за пріоритетністю (с. 185–200), однак методологія такого ранжування залишається недостатньо прозорою. Рекомендується детальніше розкрити процедуру визначення вагових коефіцієнтів ризиків, склад та критерії відбору експертів, що суттєво підвищить обґрунтованість отриманих оцінок пріоритетності.

4. У підрозділі 2.2 діагностику факторів впливу на інноваційний розвиток підприємств-експортерів побудовано на основі компонентів Глобального інноваційного індексу (с. 100–115), однак при цьому не враховано специфічного впливу воєнного стану на структуру цих факторів. Доцільно або виокремити додатковий блок «воєнних» факторів, або обговорити методологічні обмеження застосування ГІІ в умовах збройного конфлікту, що підвищило б достовірність аналітичних висновків.

5. Практична апробація розробленого методичного інструментарію є дещо обмеженою. Більшість авторських розробок перевірено на матеріалах експортоорієнтованих підприємств обробної промисловості. Для підтвердження універсальності запропонованих підходів доцільно було б продемонструвати можливість їх використання на підприємствах інших галузей економіки.

Висловлені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Бордаєва В.В., не зменшують її теоретичної та практичної цінності, а також не ставлять під сумнів наукову новизну отриманих результатів. Водночас окремі положення роботи потребують додаткового уточнення та відповідних пояснень здобувача під час публічного захисту дисертації.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Бордаєва Владислава Вікторовича «Забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці» виконана на достатньо високому науковому рівні, є завершеною науковою працею, містить теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації, які у сукупності дозволяють здійснити забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці. Розподіл авторського внеску у спільних наукових публікаціях свідчить про академічну доброчесність здобувача. З наукових робіт у співавторстві використано лише ті положення, які є особистим здобутком автора. Основні результати дисертаційної роботи достатньо мірою висвітлено в опублікованих наукових працях автора, апробовано на міжнародних науково-

практичних конференціях, а також підтверджено їх практичне впровадження та використання в освітньому процесі. Дисертаційне дослідження виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності, а його зміст відповідає встановленим вимогам щодо самостійності виконання, коректності використання наукових джерел і належного оформлення результатів дослідження. Наведені у відгуку дискусійні положення та зауваження не мають принципового значення та не впливають на загальну високу оцінку дисертації.

Дисертація Бордаєва В.В. на тему «Забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці» за своїм змістом відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6, 7, 8 і 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 №44 від 12.01.2022 р. Викладені аргументи дозволяють дійти висновку про те, що Бордаєв Владислав Вікторович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 – «Економіка».

Офіційний опонент

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних
економічних відносин та логістики
ННІ «Каразінський інститут міжнародних
відносин та туристичного бізнесу»
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна



І.Ю. Матюшенко

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ
Начальник відділу
кадрів

