ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Степового Сергія Миколайовича на тему: «Управління інноваційними процесами на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

(протокол розширеного засідання кафедри менеджменту № 13 *від «09» листопада 2026 р.)*

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними науково-технічними програмами, напрямами науково-дослідних робіт університету та кафедри, де здійснювалась підготовка здобувача. Актуальність дисертаційного дослідження Степового Сергія Миколайовича зумовлена зростанням ролі інновацій як стратегічного чинника економічного виживання бізнесу та держави в умовах нестабільності. В умовах глобальної цифровізації, загострення геополітичних викликів та повномасштабної російської агресії проти України інноваційна діяльність підприємств трансформується з інструменту розширення ринкових переваг на екзистенційний механізм забезпечення резильєнтності, операційної стійкості та фізичного збереження бізнесу. Період 2019–2026 років відзначився системними макроекономічними шоками (пандемія COVID-19, руйнування інфраструктури, дефіцит енергопостачання, міграція людського капіталу), які довели нежиттєздатність традиційних лінійних та закритих моделей інновацій. В умовах критичного падіння вітчизняних витрат на НДДКР виникає гострий дисбаланс між наявними ресурсами та необхідністю швидкого виведення нових продуктів і технологій на ринок. Зазначені обставини зумовлюють потребу в розробленні нових теоретико-методичних підходів та практичного інструментарію управління інноваційними процесами і ризиками на основі принципів децентралізації, об'єктивної доказовості, цифровізації та адаптації антикризових військових управлінських доктрин.

Дисертаційне дослідження Степового Сергія Миколайовича виконувалося упродовж 2023–2026 рр. у межах підготовки здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. У 2023 р. здобувача зараховано до аспірантури Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (наказ № 1850 д/ф від 30.08.2023 р.), тему дисертації затверджено вченою радою (протокол № 3 від 26.09.2023 р). З 01.04.2026 р. продовжив підготовку в Уманському національному університеті за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» третього рівня вищої освіти відповідно до наказу ректора № 1306 д/ф від 31.03.2026 р.

Роботу виконано в межах науково-дослідної теми «Концептуальні засади та механізми формування ефективних систем менеджменту, організації зовнішньоекономічної діяльності та логістики в умовах структурних трансформацій економіки України» (номер державної реєстрації 0111U010418).

Дослідження узгоджується зі Стратегією сталого розвитку України, національними ініціативами щодо інноваційного відновлення у повоєнний період. Теоретико-методологічні та практичні розробки дисертації безпосередньо корелюють із завданнями адаптації вітчизняного корпоративного сектору до імплементації міжнародних стандартів управління інноваціями серії ISO 56000, що сприяє підвищенню глобальної конкурентоспроможності українських підприємств.

У межах цієї теми здобувачем обґрунтовано теоретико-методологічні засади, розроблено практичний інструментарій вибору моделі інноваційного процесу, удосконалено концептуальну модель інтегрованої адаптивної системи управління інноваціями.

2. Мета дисертаційного дослідження полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад та розробці комплексного практичного інструментарію управління інноваційними процесами і ризиками на підприємствах, що функціонують в умовах макроекономічної нестабільності, воєнних шоків та екстремальної невизначеності зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах нестабільності, перманентних кризових явищ та високого рівня геополітичної й макроекономічної невизначеності. Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, аналітичний інструментарій та організаційно-практичні механізми оцінювання, ідентифікації та системного вдосконалення процесів управління інноваціями й супутніми ризиками на рівні сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі послідовно вирішено такі завдання: досліджено та систематизовано еволюцію наукових підходів до сутності інноваційної діяльності та інноваційних моделей, уточнено понятійно-категоріальний апарат, а саме: запропоновано авторське визначення «інноваційна діяльність в умовах невизначеності», удосконалено концептуальні підходи до вдосконалення класичної моделі «Потрійна спіраль» шляхом створення спільного захищеного цифрового контуру; досліджено стилі управління інноваційними процесами та специфічна концепція антикризового менеджменту – «адаптивно-мілітарний стиль управління інноваціми»; проаналізовано стан, динаміку та ефективність інноваційної активності підприємств України в умовах воєнного стану у порівнянні з країнами ЄС; здійснено аналіз трансформації систем управління інноваційними процесами на підприємствах під впливом прискорення науково-технічного прогресу; проведено оцінку процесів цифрової трансформації бізнес-моделей на прикладі провідних українських інноваційних підприємств; удосконалено: методичний підхід до оцінювання та управління ризиками інноваційних проєктів в умовах високої турбулентності шляхом удосконалення архітектури «коефіцієнта успішності інноваційного проекту»; практичний інструментарій вибору моделі реалізації інноваційного процесу у формі п’ятифакторного механізму; концептуальну модель «інтегрованої адаптивної системи управління

інноваціями», розроблено дорожню карту впровадження та показники для вимірювання ефективності.

3. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертаційне дослідження Степового Сергія Миколайовича відзначається належним рівнем наукової обґрунтованості та достовірності одержаних результатів. Чітке визначення об'єкта і предмета, послідовне вирішення поставлених завдань та логічний зв'язок між теоретичним, аналітичним і прикладним розділами забезпечили комплексне розкриття теми.

Обґрунтованість наукових положень і висновків забезпечується широкою інформаційною базою, до якої увійшли наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Євростату, Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO); міжнародні рейтинги (Global Innovation Index, Government AI Readiness Index); положення міжнародних стандартів з управління інноваціями та штучним інтелектом; консолідована фінансова звітність та публічні корпоративні звіти досліджуваних підприємств.

Теоретичну та методологічну основу роботи становлять положення теорії інноваційного менеджменту, класичні та сучасні теорії інновацій, концепції управління інноваційними процесами.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що базуються на системному підході до пізнання економічних явищ та процесів управління: Методи логічного та історичного аналізу, наукової абстракції, індукції та дедукції застосовано для критичного осмислення еволюції теорій інновацій (від праць Й. Шумпетера та Е. Роджерса до сучасних концепцій відкритих екосистем), класифікації інноваційних бізнес-моделей та стилів управління підприємствами. Методи статистичного, структурного, динамічного та порівняльного аналізу використано для системного моніторингу інтенсивності фінансування НДДКР, оцінки інноваційної активності вітчизняних підприємств та порівняльного позиціонування України у глобальних рейтингах (Global Innovation Index, European Innovation Scoreboard) відносно країн ОЕСР та ЄС. Даний інструментарій дозволив виявити та обґрунтувати наявність диспропорції між вхідними ресурсами та високими інноваційними результатами національної економіки в умовах воєнного часу. Методи теорії ризиків, експертних оцінок та сценарного моделювання лягли в основу розроблення та операціоналізації методичного підходу до оцінювання інноваційних ризиків. Завдяки цим методам було формалізовано алгоритми розрахунку коефіцієнта успішності інноваційного проєкту. Методи математичного моделювання та алгоритмізації використано для концептуального синтезу інтегрованої адаптивної системи управління інноваціями. Це забезпечило структурну гармонізацію нормативних вимог стандартів серії ISO 56000 із процесною динамікою мілітарних моделей управління (OODA Loop, AAR) та побудову архітектури екосистеми моделі «Віртуальна потрійна спіраль».

4. Наукова новизна одержаних результатів проведених досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, розробленні концептуальної моделі «Віртуальна потрійна спіраль» та «адаптивно-мілітарного стилю управління інноваціми» а також розробці прикладного інструментарію адаптивного управління інноваційними процесами й ризиками підприємств, що функціонують в умовах екстремальної нестабільності та воєнних шоків.

Удосконалено:

– методичний підхід до математичного оцінювання та управління інноваційними ризиками шляхом операціоналізації запропонованого інтегрального коефіцієнту успішності інноваційного проєкту, як композитного скринінгового індексу невизначеності та керованості проєкту;

– практичний інструментарій вибору моделі реалізації інноваційного процесу у формі п’ятифакторного механізму, який включає: режим невизначеності та керованості на основі інтегрального коефіцієнта успішності інноваційного проекту; тип інновації та архітектурний масштаб зміни; критичний профіль ризику; конкретний ресурсно-компетентнісний розрив; часову вимогу як максимально допустимий строк до перевіреного результату;

– концептуальну модель Інтегрованої Адаптивної Системи Управління Інноваціями (ІАСУІ) та логіку її впровадження. ІАСУІ структурує управлінський вплив у трьох вимірах: людському, процесному та технологічному (на рівні даних та штучного інтелекту). Удосконалення системи управління інноваційними процесами здійснено шляхом введення конфігураційного принципу, за яким інтенсивність людського й процесного шарів та шару даних визначається доказово встановленим ризиковим профілем і обраною організаційною моделлю; систему операціоналізовано через ключові показники ефективності, поетапну дорожню карту, аналіз чутливості та граничні умови зміни рішення.

Набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат мотиваційного менеджменту в частині авторського визначення «інноваційна діяльність в умовах невизначеності»;

– класифікація інноваційних бізнес-моделей підприємств шляхом введення критерію їх резильєнтності (стійкості) до екстремальних макроекономічних шоків. На основі аналізу практик виживання українського бізнесу обґрунтовано виокремлення трьох груп: детермінованих, адаптивних та антикрихких (резильєнтних) моделей;

– архітектура моделі «Вірткальна потрійна спіраль». Ця модель трактується як цифровізована похідна від класичної моделі «Потрійна спіраль» (Університет – Бізнес – Держава). Її ключова відмінність полягає у заміщенні географічної локалізації активів створенням спільного захищеного цифрового контуру взаємодії, що забезпечує безперервність інноваційного процесу в умовах руйнування фізичних об'єктів;

– специфічна концепція антикризового менеджменту – «адаптивно-мілітарний стиль управління інноваціями». Стиль базується на пріоритезації темпу генерації доказів, застосуванні децентралізованого цілепокладання для

підвищення автономності інноваційних команд (військова доктрина OODA Loop) а також інституціоналізації культури системного навчання персоналу на помилках через процедури післяподієвого розбору (військова стратегія After-Action Review).

5. Повнота опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача до наукових публікацій, опублікованих зі співавторами.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 14 наукових працях, з яких:

– 4 статті – у наукових фахових виданнях України, з яких 3 підготовлено одноосібно, а 1 – у співавторстві з науковим керівником;

– 10 наукових праць апробаційного характеру – тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Загальний обсяг опублікованих праць становить 3,89 умовного друкованого аркуша, з яких особистий внесок здобувача складає 3,35 умовного друкованого аркуша. У публікаціях, підготовлених у співавторстві, використано лише ті положення та результати, що є особистим внеском здобувача у формування наукових положень, методичних підходів і практичних результатів дисертаційного дослідження.

Повнота оприлюднення результатів дослідження забезпечує їх доступність для наукової спільноти та підтверджує наукову й практичну значущість проведеної роботи у сфері інноваційного менеджменту на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки. Основні положення дисертації апробовано на міжнародних і всеукраїнських конференціях, зокрема в м. Умань, м. Кропивницький, м. Київ, м. Івано-Франківськ (2023–2026 рр.).

6. Список опублікованих праць за темою дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Степовий С.М. Використання машинного навчання як інноваційного інструменту в управлінні підприємством. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 6. С. 194–200. DOI: https://doi.org/10.32702/2306 6814.2024.6.194

2. Степовий С.М. Сучасні тренди і виклики в управлінні інноваційними процесами на підприємствах. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.102

3. Світовий О.М., Степовий С.М. Сучасні підходи до застосування військових стратегій в інноваційному менеджменті за умов нестабільності розвитку економіки. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С.101–107. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-15

4. Степовий С.М. Використання цифрових інструментів в управлінні інноваційними ризиками. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 4 (298).С. 27–40. DOI: http://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-298-27-40

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації:

5. Степовий С.М. Стратегічне управління інноваційними процесами на підприємствах. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*:

матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих вчених (м. Умань, 16 листопада 2023 р.). Умань: УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 430–433. URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-konferentsiji-16.11.23.pdf

6. Степовий С.М. Штучний інтелект: особливості інновацій в сфері фінансового аудиту в умовах воєнного стану. *Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості:* збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С. 72–75. URL: https://kptpe.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/62/2023/12/zbirnyk_tez_2023.pdf

7. Степовий С.М. Філософія та штучний інтелект: актуальні питання взаємодії. *Актуальні дослідження суспільних наук* : матеріали X Всеукр. наук. конф. (м. Умань, 28 берез. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Черкаський нац. ун-т імені Богдана Хмельницького [та ін.]; Умань : Візаві, 2024. С. 127–131. URL: http://surl.li/uohte

8. Степовий С.М. Сучасні моделі в управлінні інноваційними процесами на підприємствах. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: Матеріали V Міжнародної науково-практич. Інтернет-конференції (23.04. 2024 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2024. С. 296–299. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26759/7/IMPER_2024.pdf

9. Степовий С.М. Нелінійні процеси в інноваційних моделях як сучасний тренд в управлінні інноваціями. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.- наук. ін.-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] . Умань : Візаві, 2024. С. 103–105. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16845/2/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_2024.pdf

10. Степовий С.М. «Керівництво Осло» як інструмент для вимірювання інноваційності в Україні. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України:* матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 07.11.2024 р.), Центральноукраїнський національний технічний університет. 2024, с. 161–163. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/items/19b0207c-c9ee-4573-9bed-6f8dd28e4a0d

11. Степовий С.М. Перспективні напрямки інноваційного менеджменту у фінансовому секторі. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки:* матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Умань, 14.11.2024 р.), Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, 2024 с. 203–206. URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/ZBIRNYK-TEZ_05.12.2024-1.pdf

12. Степовий С.М. Використання військових стратегій в управлінні інноваціями на підприємстві. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. м. Умань, 21

трав. 2025 р., Умань : Візаві, 2025, с. 88–91. URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk_konf_2025.pdf

13. Степовий С.М., Світовий О.М. Моніторинг стану та динаміки інноваційної активності підприємств України в умовах воєнного стану. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України:* матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р., Кропивницький : ЦНТУ, 2025, с. 232–234. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17807

14. Степовий С.М. Аналіз впливу науково-технічного прогресу на управління інноваційними процесами в сучасних умовах. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки:* матеріали XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Умань, 12 лист. 2025 р., Умань : Візаві, 2025 с. 199–201. URL: https://econom.udpu.edu.ua/pro-fakultet/naukova-diyalnist/plany-naukovyh-zahodiv/konferentsiji

7. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

Результати дисертаційного дослідження мають вагоме теоретичне та практичне значення. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у систематизації еволюції наукових підходів до інноваційної діяльності, уточненні понятійно-категоріального апарату (запропоновано авторське визначення «інноваційна діяльність в умовах невизначеності» - це системний процес управління ресурсами, спрямований на створення унікальної ціннісної пропозиції через реалізацію проєктів з високим рівнем ризиковості, що забезпечують якісну трансформацію бізнес-моделі підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг); набули подальшого розвитку класифікації інноваційних бізнес-моделей підприємств шляхом введення критерію їх резильєнтності (стійкості) до екстремальних макроекономічних шоків; специфічна концепція антикризового менеджменту - «адаптивно-мілітарний стиль управління інноваціями»: а також архітектура моделі «Віртуальна потрійна спіраль». Запропоновані положення розширюють теоретико-методологічне підґрунтя управління інноваційними процесами в умовах нестабільності розвитку економіки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні дієвого, прикладного та математично обґрунтованого інструментарію управління інноваційними процесами, який дозволяє вітчизняним підприємствам підвищити рівень антикризової стійкості, підтримувати операційну безперервність циклів НДДКР та оптимізувати масштабування інновацій в умовах екстремальної невизначеності.

Підтвердженням практичної цінності результатів дисертаційного дослідження є їх упровадження у діяльність підприємств та організацій, а також в освітній процес, зокрема:

– у діяльності ПрАТ «СВІТ МЕБЛІВ-Україна» використано положення дисертації щодо застосування коефіцієнту успішності інноваційного проекту під час проектування нових модульних систем, колекцій матраців підприємство перейшло від суб’єктивного оцінювання ризиків та загроз до доказової

процедури скринінгу інноваційних проектів. Застосування елементів інтегрованої адаптивної системи управління інноваціями для процесів віртуалізації (надання розширених цифрових сервісів підбору, інтерактивного проектування інтер'єрів та після продажного обслуговування), що сприяло зміцненню лояльності дилерської мережі. (довідка № 2136 від 08.10.2026 р.);

– у діяльності відділу економічного розвитку, інфраструктури та житлово-комунального господарства Уманської районної державної адміністрації Черкаської області (довідка № 906/01-01-09 від 19.11.2025 р.) Розроблені підходи застосовані до: визначення ризикового профілю проекту, вибір організаційної моделі та встановлення мінімально допустимої глибини системи управління.

– результати дослідження упроваджено в освітній процес Уманського національного університету при викладанні окремих частин начальних дисциплін «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень», «Планування діяльності підприємства», «Стратегічне управління інноваційним розвитком», «Проектний менеджмент», «Комплексний (міжпредметний) тренінг», «Економіка і організація аграрного сектору» (довідка № 2461/01-10 від 09.10.2026 р).

Таким чином, результати дисертаційного дослідження мають належну практичну спрямованість і створюють науково обґрунтоване підґрунтя для розвитку інноваційного менеджменту на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки.

8. Дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційне дослідження Степового С.М. виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності та вимог законодавства у сфері авторського права. За результатами змістовного експертного оцінювання звіту подібності системи StrikePlagiarism від 12.10.2026 р. (ID документа 335173170) комісією кафедри менеджменту 29 жовтня 2026 р. ухвалено рішення щодо можливості подальшого розгляду дисертації; порушень академічної доброчесності, які унеможливлювали б її розгляд, не встановлено.

Окрему увагу приділено запобіганню самоплагіату. Результати раніше опублікованих наукових праць здобувача використано з належним посиланням на відповідні джерела; ознак некоректного представлення раніше оприлюднених результатів як нових не встановлено. Усі використані наукові положення, статистичні матеріали та результати інших авторів належним чином процитовано й оформлено відповідно до норм наукової етики.

Забезпечено достовірність і прозорість подання результатів, підтверджено самостійність здобувача у формуванні наукового змісту дисертації, проведенні емпіричного дослідження, розробленні методичних підходів, моделей і практичних рекомендацій та формулюванні висновків.

9. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертаційна робота Степового С.М. є цілісним, логічно вибудуваним науковим дослідженням, у якому послідовно поєднано теоретичні

узагальнення, емпіричний аналіз і прикладні розробки. Вона складається зі вступу, трьох розділів із висновками до кожного, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст дисертації викладено на 192 сторінках; вона містить 41 таблицю, 8 рисунків, 22 формули, а також список використаних джерел на 23 сторінках та 6 додатків на 27 сторінках.

Структуру дисертації побудовано за принципом послідовного нарощування наукових результатів. У першому розділі здійснено поглиблений аналіз еволюції економічної думки щодо сутності інноваційної діяльності від класичної концепції Й. Шумпетера до сучасних мережевих та екосистемних підходів, систематизовано концептуальні моделі та стилі управління інноваційними процесами. У другому розділі проаналізовано стан, динаміку та ефективність інноваційної активності підприємств України в умовах воєнного стану у порівнянні з країнами ЄС; здійснено аналіз трансформації систем управління інноваційними процесами на прикладі провідних українських інноваційних підприємств. У третьому розділі удосконалено методичний підхід до оцінювання та управління ризиками інноваційних проектів шляхом удосконалення архітектури коефіцієнта успішності інноваційного проекту; розроблено практичний інструментарій вибору моделі реалізації інноваційного процесу у формі пятифакторного механізму; удосконалено концептуальну модель інтегрованої адаптивної системи управління інноваціями, дорожню карту її впровадження та перелік показників для вимірювання її ефективності.

Така побудова забезпечує внутрішню узгодженість дослідження й аргументованість сформульованих висновків.

Мова та стиль викладення дисертації відповідають вимогам академічної наукової комунікації. Текст характеризується логічністю, послідовністю, точністю формулювань, належним використанням термінології у сфері інноваційного менеджменту а також дотриманням норм сучасної української наукової мови. Теоретичні положення, результати статистичного аналізу й практичні рекомендації викладено науково виважено та доступно для фахівців у сфері менеджменту.

Дисертаційна робота Степового Сергія Миколайовича на тему «Управління інноваційними процесами на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки», подана на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент, оформлена відповідно до вимог ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання». Дисертація відповідає вимогам пункту 6 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами), а також Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами).

За структурою, змістовим наповненням, рівнем теоретичного узагальнення та обґрунтованістю висновків дисертаційна робота є завершеним науковим

дослідженням, виконаним на належному теоретико-методологічному рівні. У ній одержано нові науково обґрунтовані результати щодо розвитку інноваційного менеджменту на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки.

10. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації. Дисертаційна робота Степового Сергія Миколайовича на тему «Управління інноваційними процесами на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки» загалом заслуговує позитивної оцінки. Водночас окремі положення дослідження мають дискусійний характер і потребують додаткового уточнення або ширшого обґрунтування. Наведені зауваження не впливають на загальну наукову цінність, завершеність і практичну значущість роботи, однак окреслюють можливі напрями подальшого розвитку авторських положень:

1. Потребує узгодження економічний зміст інтегрального коефіцієнта успішності інноваційного проєкту (K_{succ}), який є наскрізним інструментом усієї роботи. У підрозділі 1.1 він визначений як множник, що відображає ймовірність досягнення запланованих результатів і коригує індекс інноваційності (формула 1.1), а в підрозділі 3.1 автор прямо зазначає, що це скринінговий індекс невизначеності та керованості, а ймовірність успіху оцінюється іншими інструментами. Крім того, за запропонованою шкалою високі бали отримують саме рутинні проєкти (придбання готового обладнання, робота в наявній ніші), тому коригування за формулою 1.1 знижує індекс інноваційності саме тих підприємств, які здійснюють радикальні інновації, і не знижує його для псевдоінновацій. Це суперечить заявленій меті коефіцієнта – відокремити справжню інноваційну діяльність від рутинного оновлення капіталу. Доцільно було б чітко розмежувати дві функції показника (ідентифікація інновацій та ризиковий скринінг проєктів), уточнити його назву відповідно до змісту та уніфікувати трактування в усіх розділах і висновках.

2. Достовірність результатів сценарного оцінювання інноваційних проєктів (сценарії K1a, K1b, N1a, N1b у підрозділі 3.1) істотно залежить від суб'єктивних бальних оцінок, які виставлені автором на основі відкритих даних. У роботі не проведено групового експертного оцінювання із залученням фахівців досліджуваних компаній або галузевих експертів і не перевірено узгодженість оцінок (наприклад, за коефіцієнтом конкордації Кендалла), хоча сам автор визнає потребу такої перевірки. Одночасно порогові значення 0,30 і 0,70, що визначають зони управлінських рішень, а також критичний поріг $B_{crit} = 2$, прийняті нормативно, без емпіричного калібрування на фактичних результатах завершених інноваційних проєктів. Проведений автором перебір 381 конфігурації ваг є вагомою перевагою методики, проте він перевіряє стійкість класифікації лише до ваг, але не до самих балів і порогів. Варто врахувати й те, що шкала 1–10 є порядковою, тому арифметичне підсумовування балів потребує додаткового методичного обґрунтування.

3. Підрозділ 2.3 має назву «Оцінка ефективності функціонування системи управління інноваційними процесами на підприємствах», однак не містить

чітко визначеної методики такої оцінки: критеріїв ефективності саме системи управління (а не результатів діяльності підприємства загалом), системи показників, бази порівняння та інтегрального висновку. Аналіз діяльності групи компаній NOVA та ПрАТ «Київстар» має переважно описовий характер і базується на публічних корпоративних матеріалах. Крім того, обидві компанії є найбільш успішними та ресурсно забезпеченими лідерами своїх ринків, що створює ризик ефекту «успішного відбору» і не дає підстав поширювати висновки про антикрихкість на українські підприємства загалом, зокрема на малий і середній бізнес та переробні підприємства. Робота суттєво виграла б, якби автор доповнив аналіз даними щодо ширшої сукупності підприємств різного масштабу та галузевої належності (вибіркове опитування або порівняльний аналіз менш успішних підприємств).

4. У підрозділі 3.3 усі числові параметри впровадження ІАСУІ (тривалість циклу за рівнями L0–L3, вартість тижня затримки, ставка дисконтування 0,15, гранично допустима вартість переходу L1–L2 близько 358 тис. грн) мають, за визнанням автора, ілюстративний статус класу С і побудовані для умовного проєкту, а причинний ефект системи «може бути встановлений лише на внутрішньому пілоті». Однак у тексті роботи відсутні розрахунки K_{succ}, фільтрів жорстких обмежень чи параметрів ІАСУІ для досліджуваних підприємств у розділі 2, а емпірична частина будується на даних інших компаній. Поза увагою залишилися також межі застосовності адаптивно-мілітарного стилю управління (OODA Loop, Mission Command, AAR) у цивільних підприємствах з іншою організаційною культурою, системою відповідальності та мотивації персоналу. Доцільно було б навести хоча б один наскрізний приклад застосування механізму «ризиковий профіль – організаційна модель – глибина системи» на внутрішніх даних підприємства з оцінкою отриманого або очікуваного ефекту.

5. У першому розділі дисертації запропоновано авторське визначення інноваційної діяльності в умовах невизначеності як процесу реалізації проєктів «з високим рівнем ризиковості». На нашу думку, таке трактування є певною мірою дискусійним, оскільки звужує зміст інноваційної діяльності, фактично залишаючи поза межами запропонованого визначення інкрементальні інновації та проєкти, пов’язані з раціоналізацією діяльності підприємств. Водночас саме такі проєкти становлять вагому частку інноваційних ініціатив вітчизняних підприємств і, як засвідчують результати дослідження, представлені в третьому розділі, також потребують застосування адаптивних підходів до управління. Окрім того, потребує узгодження математична умова, покладена в основу авторського визначення: у підсумках підрозділу 1.1 її наведено як «$0,3 \leq K_succ$», тоді як в анотації та загальних висновках – як «$K_succ < 0,3$», що фактично передбачає протилежне трактування відповідної характеристики. У цьому контексті доцільним було б уніфікувати зазначені положення, додатково аргументувати вибір відповідного порогового значення та конкретизувати співвідношення авторського підходу з положеннями Керівництва Осло (2018).

6. Дискусійним аспектом роботи вважаємо позиціонування запропонованого п’ятифакторного механізму вибору моделі реалізації

інноваційного процесу як наукового результату, отриманого вперше. Зокрема, у підрозділі 3.2 автор використовує теоретичні положення концепції трансакційних витрат О. Вільямсона, логіку реальних опціонів та підходи моделі Stage-Gate. Водночас окремі фактори запропонованого механізму, зокрема тип і масштаб організаційних змін, ресурсно-компетентнісний розрив та часові обмеження, вже знайшли достатнє відображення в наукових дослідженнях з проблематики відкритих інновацій, стратегічних альянсів та управління інноваційними проєктами. З огляду на це, на нашу думку, доцільним було б чіткіше окреслити специфіку авторського внеску шляхом зіставлення відомих наукових підходів із запропонованим рішенням та виокремлення його принципових відмінностей. Такий порівняльний аналіз дав би змогу більш переконливо обґрунтувати наукову новизну розробленого механізму, а також розглянути можливість віднесення цього результату до категорії удосконалених наукових положень.

7. Окремого уточнення потребують статистичні дані, наведені в різних структурних частинах дисертації щодо обсягів витрат на інноваційну діяльність. Так, в анотації зазначено про відновлення відповідних витрат у 2025 р. до рівня 28,3 млрд грн, у підрозділі 2.1 – про їх подвоєння у 2024 р. до 15,1 млрд грн, тоді як у загальних висновках наведено показник зростання у 2024 р. до 382 млн дол. США. Наведені значення потребують додаткового узгодження з погляду часових меж, джерел інформації та методології обчислення. Крім того, у підрозділі 2.1 частку інноваційних витрат промислових підприємств у ВВП України (0,38 %) безпосередньо зіставлено з рівнем витрат на дослідження та розробки в країнах ЄС (2,22 % ВВП). Водночас зазначені показники характеризують різні за економічним змістом категорії, що ускладнює коректність такого порівняння. Вважаємо, що уніфікація статистичної бази дослідження, уточнення джерел походження даних і чітке розмежування показників інноваційних витрат та витрат на дослідження і розробки сприяли б підвищенню достовірності й аналітичної переконливості відповідних висновків.

8. Потребують певного уточнення положення дисертації щодо впливу технологій штучного інтелекту на інноваційні процеси підприємств. Зокрема, у підрозділі 2.2 зазначено, що використання генеративного штучного інтелекту дає змогу скоротити час розроблення нових концепцій на 30–50 %. Натомість в анотації та загальних висновках цей ефект поширено на весь цикл створення продукту – від генерування ідеї до його офіційного запуску та виходу на ринок, причому відповідне положення сформульовано як доведений результат. Зважаючи на те, що наведена оцінка ґрунтується переважно на вторинних джерелах, вважаємо доцільним трактувати її як орієнтовну характеристику потенційного ефекту застосування генеративного штучного інтелекту, а не як безпосередньо встановлений результат авторського дослідження. Крім того, практичну цінність запропонованих паспортів специфічних для ШІ метрик, зокрема індексу автономності рішень, затримки виявлення інцидентів та коефіцієнта ефективності первинної похибки прогнозу, можна було б посилити шляхом їх апробації на фактичних даних конкретного підприємства. Це дало б змогу продемонструвати не лише концептуальну обґрунтованість

запропонованого інструментарію, а й особливості його практичного застосування та інтерпретації отриманих результатів.

9. Певної методологічної узгодженості потребує взаємозв'язок між аналітичними положеннями другого розділу дисертації. Так, у підрозділі 2.1 динаміку інноваційної діяльності досліджено переважно на основі статистичних даних щодо промислових підприємств України, тоді як у підрозділі 2.3 оцінювання ефективності системи управління інноваціями здійснено на прикладі ПрАТ «Київстар» та Групи компаній NOVA, діяльність яких пов'язана насамперед із телекомунікаційною сферою, логістикою та фінансовими послугами. Водночас обґрунтування вибору саме цих суб'єктів господарювання з огляду на результати попереднього галузевого аналізу представлено недостатньо, що певною мірою послаблює логічну послідовність переходу від загальнонаціональних тенденцій до оцінювання практики управління інноваціями на рівні окремих підприємств. У зв'язку з цим доцільним було б розширити аналітичну базу підрозділу 2.1 за рахунок показників інноваційної діяльності підприємств сфери послуг та інформаційно-комунікаційних технологій або доповнити емпіричну базу підрозділу 2.3 прикладом промислового підприємства, зокрема такого, на якому здійснено впровадження окремих результатів дисертаційного дослідження. Це сприяло б забезпеченню більшої узгодженості об'єктів аналізу та посиленню аргументованості міжгалузевих узагальнень.

Наведені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, стосуються окремих аспектів подальшого розвитку авторських положень та не змінюють загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, його наукової новизни, теоретичної обґрунтованості й практичної цінності.

11. Загальний висновок. Дисертаційне дослідження, виконане Степовим Сергієм Миколайовичем на тему «Управління інноваційними процесами на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки», є самостійною завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад інноваційної діяльності, розробці методичного підходу до математичного оцінювання та управління інноваційними ризиками, розробці концептуальної моделі інтегрованої адаптивної системи управління інноваціями на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки.

Дисертацію викладено логічно, послідовно та відповідно до вимог наукового стилю. У роботі дотримано принципів академічної доброчесності, а основні наукові положення, висновки й рекомендації одержані автором самостійно. Сформульовані положення наукової новизни є обґрунтованими, узгоджуються зі змістом дослідження та відображають його теоретичні, методичні й прикладні результати.

Мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження сформульовано чітко, науково коректно та взаємоузгоджено. Поставлені завдання виконано в повному обсязі, що підтверджується систематизацією наукових підходів до

інноваційного менеджменту. Запропоновані результати мають теоретичне і практичне значення та створюють підґрунтя для підвищення результативності управління інноваційними процесами на підприємствах в умовах макроекономічних шоків.

Основні результати дослідження оприлюднено у наукових публікаціях, апробовано під час наукових заходів та впроваджено у практичну діяльність підприємств, організацій і в освітній процес, що підтверджує їх наукову цінність і прикладну спрямованість.

На підставі аналізу дисертаційної роботи, наукових публікацій, у яких висвітлено її основні результати, а також за результатами розширеного засідання кафедри менеджменту Уманського національного університету (протокол № 13 від 09.11.2026 р.) встановлено, що дисертація на тему «Управління інноваційними процесами на підприємствах в умовах нестабільності розвитку економіки» є завершеною самостійною науковою працею, у якій одержано нові науково обґрунтовані результати. Здобувач набув достатній рівень теоретичних знань, відповідних умінь, навичок та компетентностей, про що свідчить високий науковий рівень його дисертації та наукових публікацій з урахуванням дотримання ним академічної доброчесності.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 Менеджмент та вимогам пп. 6, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 № 44 (зі змінами), і може бути рекомендована до подання до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Головуючий на розширеному засіданні
кафедри менеджменту
Уманського національного університету,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту Олександр ШКОЛЬНИЙ

Підпис Олександра Школьного

ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії Уманського національного університету
12.11. 2026 р.