

Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 14073
Хмельницького національного університету
д.е.н., професору Павлу ГРИГОРУКУ
вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, 29016

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – кандидата економічних наук, доцента,
декана факультету економіки і управління
Хмельницького національного університету

Карпенка Віталія Леонідовича

на дисертаційну роботу **Наскального Сергія Олександровича**
на тему: «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих
підприємницьких структур», подану до разової спеціалізованої вченої ради
Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня
доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за
спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково- дослідних робіт

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та високої динамічності зовнішнього середовища особливої ваги набуває проблема забезпечення ефективного розвитку інтегрованих підприємницьких структур. Зростаюча складність ринкових процесів і необхідність оперативного реагування на зміни спонукають підприємства до формування різних інтеграційних об'єднань – мереж, альянсів, кластерів та інших форм кооперації, які створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів і зміцнення ринкових позицій. Водночас ефективність функціонування таких структур дедалі більше визначається рівнем цифровізації управлінських функцій, здатністю інтегрувати інформаційні потоки в єдиний управлінський простір та використовувати сучасні цифрові технології для підвищення якості управлінських рішень, що актуалізує потребу в удосконаленні теоретико-методичних засад і практичних інструментів управління їх розвитком.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для України, де функціонування підприємницького сектору відбувається в умовах воєнних ризиків, порушення логістичних зв'язків, скорочення інвестиційної активності та

необхідності прискореного економічного відновлення. За таких умов інтеграція підприємств та впровадження цифрових технологій стають важливими інструментами підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості бізнесу. Водночас існуючі наукові підходи недостатньо повно розкривають механізми управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур з урахуванням можливостей сучасних цифрових платформ, технологій обробки даних, екосистемного підходу та ціннісно-орієнтованої логіки управління.

Вище сказане обґрунтовує актуальність та своєчасність дисертаційної роботи Наскального Сергія Олександровича, яка спрямована на обґрунтування теоретичних основ та розроблення науково-методичних і прикладних рекомендацій для формування і реалізації функціоналу цифровізації в контексті управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

Актуальність теми додатково підтверджується зв'язком дослідження із планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Результати дослідження Наскального Сергія Олександровича знайшли відображення при виконанні науково-дослідної теми «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації: 0120U102755), де автором обґрунтовано необхідність розроблення комплексного підходу до цифровізації як екосистемного функціоналу управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур..

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, узагальнення та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, характеризуються високим рівнем наукової обґрунтованості, що зумовлено опрацюванням і критичним аналізом значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці розвитку функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

Наукові результати, висновки та практичні пропозиції, отримані в дисертаційному дослідженні, є достовірними й аргументованими, що забезпечується застосуванням комплексу сучасних загальнонаукових та специфічних методів пізнання об'єктивної природи явищ та процесів.

Зокрема, у роботі використано методи логічного аналізу і синтезу, гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання, абстрактно-логічного аналізу і синтезу, економіко-статистичного й порівняльного аналізу, досліджень думки експертів, структурно-логічного моделювання, графічний метод та логічного

узагальнення, що дало змогу всебічно дослідити роль функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

Дослідження базується на широкому масиві вітчизняних і зарубіжних наукових праць, перелік яких налічує 211 найменувань, що підтверджує комплексний характер опрацювання теоретичних і прикладних аспектів обраної проблематики. Результати проведеного аналізу забезпечили належний рівень наукової обґрунтованості сформульованих положень, а також стали підґрунтям для розроблення послідовних і логічно узгоджених висновків дисертації.

Високий рівень достовірності отриманих наукових результатів підтверджується використанням у процесі дослідження актуальних інформаційних джерел, зокрема чинних правових та нормативних документів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційних матеріалів Державної служби статистики України, Національного банку України, звітів міністерств, науково-дослідних центрів, публікацій зарубіжних і вітчизняних науковців, звітної документації окремих підприємств України, матеріалів особистих досліджень автора. Наукові положення та результати дисертаційної роботи апробовані у публікаціях у фахових наукових виданнях та представлені на науково-практичних конференціях, а їх обґрунтованість підтверджена практичним впровадженням.

Виклад матеріалу характеризується логічною послідовністю та належним рівнем аргументованості, що забезпечує цілісність дослідження та його відповідність визначеним меті й завданням.

Загалом достовірність і наукова обґрунтованість отриманих результатів, сформульованих положень, висновків і рекомендацій підтверджуються коректною постановкою наукового завдання та належним рівнем його вирішення, що полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та розробленні науково-методичних і прикладних рекомендацій щодо формування і реалізації функціоналу цифровізації в контексті управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

Зміст дисертаційної роботи

Робота надана в рукопису. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 282 сторінки. Робота містить 38 таблиць, 27 рисунків, анотацію, список використаних джерел із 211 найменувань.

Дисертаційна робота має системну та логічно впорядковану структуру, та характеризується послідовним викладом матеріалу, що сприяє всебічному розкриттю змісту поставлених наукових завдань. Зміст роботи відповідає

визначеним меті та завданням дослідження. Дисертацію підготовлено з дотриманням вимог наукового стилю викладу, а наведені рисунки й таблиці забезпечують належну візуалізацію та аргументацію отриманих результатів.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету і завдання дослідження, окреслено об'єкт і предмет, розкрито наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, а також наведено інформацію щодо їх апробації та впровадження.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур в умовах цифровізації. Систематизовано підходи до визначення сутності та форм інтегрованих структур, розроблено типологію напрямів інтеграції залежно від механізмів формування конкурентних переваг і запропоновано авторське визначення інтегрованої підприємницької структури. Обґрунтовано доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу до управління їх розвитком, доведено ключову роль цифровізації у створенні нових ринкових цінностей. Також розкрито зміст функціоналу цифровізації та визначено його значення для формування єдиної цифрової екосистеми управління бізнесом.

У другому розділі здійснено аналіз умов функціонування та результатів діяльності підприємницьких структур України в контексті цифровізації та інтеграційних процесів. Встановлено, що повномасштабна війна спричинила суттєву дестабілізацію економіки, посиливши потребу в розвитку інтеграційних форм співпраці як інструменту підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Обґрунтовано роль ІТ-сектору у забезпеченні цифрової трансформації підприємницьких структур, доведено важливість розвитку його продуктового сегменту для зміцнення технологічної незалежності економіки. Систематизовано переваги цифровізації та визначено значення інформаційного функціоналу у формуванні додаткових конкурентних переваг бізнесу.

У третьому розділі розроблено концептуальну модель функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур та наведено практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності й стратегічної стійкості підприємств. Обґрунтовано роль цифровізації як ключового драйвера створення цінності та трансформації бізнес-моделей, запропоновано концепцію екосистемного цифрового функціоналу й структурно-функціональну модель цифрової екосистеми. Визначено системоутворююче значення маркетингу в цифровій архітектурі управління та розроблено методичний підхід до оцінювання його впливу на розвиток інтегрованих підприємницьких структур.

Сформульовані у роботі висновки та рекомендації є логічним результатом проведених досліджень і підтверджуються відповідними довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення дисертації сформульовані **Наскальним Сергієм Олександровичем** самостійно та відображають особистий внесок дисертанта в розвиток науки у сфері підприємництва та торгівлі. Проведений аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно. Найважливішими науковими результатами, отриманими здобувачем, є такі:

удосконалено систематизацію наукових підходів до управління розвитком інтегрованих бізнес-структур; на відміну від інших, у ній акцентовано на виділенні ціннісно-орієнтованого підходу в поєднанні з конкурентною логікою формування мережевих екосистем; це дало підстави запропонувати авторське тлумачення розвитку інтегрованих підприємницьких структур як динамічного процесу ринково-орієнтованих змін, який забезпечує сталий функціональний і стратегічний прогрес об'єднаної системи підприємств в напрямі зростання її здатності створювати цінність, а також довести визначальну роль цифровізації як універсального каталізатора та інтеграційної платформи створення ринкових цінностей;

удосконалено аналітичний підхід до оцінки здатності національного ІТ-сектору забезпечувати цифрову трансформацію інтегрованих підприємницьких структур – шляхом диференціації його продуктової (розробка програмного забезпечення) та сервісної (надання ІТ-послуг) складових і обґрунтування їх різного впливу на стійкість, конкурентоспроможність та технологічну автономність економіки. На відміну від існуючих підходів, у межах яких ІТ-сектор розглядається переважно як експортно орієнтований сегмент або як постачальник окремих цифрових рішень, запропонований підхід до його аналізу як системоутворюючого чинника розвитку інтегрованих підприємницьких структур дає змогу більш обґрунтовано визначати пріоритети державної підтримки, стимулювати розвиток продуктового сегменту ІТ, посилювати внутрішній попит на цифрові рішення та формувати основу підвищення технологічної незалежності інтегрованих бізнес-структур в умовах цифрової економіки;

набув подальшого розвитку термінологічний апарат теорії управління, який доповнено терміном «функціонал цифровізації», розглядаючи його в екосистемному контексті та з позицій управління розвитком інтегрованих

підприємницьких структур – як сукупності цифрових інструментів, технологій, алгоритмів і платформ, що забезпечують підтримку стратегічного, тактичного й оперативного управління розвитком ІПС шляхом цифрової інтеграції процесів, ресурсів, комунікацій та аналітики в єдиному управлінському контурі. Це дало змогу окреслити основні напрями і завдання функціоналу цифровізації в системі управління розвитком підприємницьких структур з урахуванням інструментальних можливостей новітніх цифрових технологій для створення цифрової екосистеми бізнесу;

набуло подальшого розвитку теоретичне положення щодо функціональної пріоритетності маркетингу в цифровій моделі управління розвитком підприємницьких структур – на відміну від наявних підходів, запропоновано поєднати концепцію ціннісно-орієнтованого управління з диференціацією функціонального призначення маркетингу співвідносно стратегічних цілей розвитку; це дозволило позиціювати маркетинг як адаптивний системоутворюючий механізм формування та зростання довгострокової вартості бізнесу, функціональна пріоритетність якого змінюється залежно від домінуючих стратегічних орієнтирів (експансія, ефективність, диверсифікація, цифрова безпека чи фінансова масштабованість), показати роль цифровізації у формуванні маркетингових драйверів зростання цінності ІПС (до яких віднесено клієнтський капітал, бренд-капітал і довіру, масштабованість доходів, інноваційний потенціал, а також зниження стратегічних і операційних ризиків) та розробити науково-практичні рекомендації для вдосконалення цифрового забезпечення реалізації цифрової моделі управління розвитком ІПС.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Викладені в дисертаційному дослідженні наукові положення є основою для подальших наукових досліджень та вдосконалення практики використання методичної бази управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі імплементації цифрових технологій у функціональні підсистеми менеджменту, підвищенні гнучкості та обґрунтованості ухвалення управлінських рішень та ефективності їх реалізації.

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає у поглибленні наукових засад управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур в умовах цифрової трансформації економіки. Зокрема, розвинуто концептуальні положення щодо сутності ІПС, уточнено підходи до їх типологізації та обґрунтовано логіку еволюції джерел їх конкурентних переваг у цифровому середовищі. Важливим теоретичним результатом є також введення та змістове наповнення поняття «функціонал цифровізації», яке розглядається як

інтеграційна основа цифрової екосистеми управління розвитком ІПС. Крім того, поглиблено наукові положення щодо ролі маркетингу в цифрових моделях управління як системоутворюючого елемента формування довгострокової вартості бізнесу.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих положень та розробок у діяльності інтегрованих підприємницьких структур різного типу, насамперед торговельних і логістичних мереж. Запропоновано структурно-функціональні моделі цифрових екосистем, які можуть бути застосовані для організації управління розвитком ІПС на основі платформної інтеграції та єдиного інформаційно-аналітичного контуру. Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу маркетингу на розвиток інтегрованих структур, що може використовуватись як інструмент підтримки управлінських рішень. Практичну цінність також мають рекомендації щодо цифрового забезпечення управління розвитком ІПС, які можуть бути адаптовані з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємств та їх ресурсних можливостей.

Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТОВ «Армакс Груп» (довідка про впровадження від 17.06.2025 р.), ТОВ «Інтерекст LTD» (довідка про впровадження від 09.09.2025 р.), ПП «Фірст вей» (довідка про впровадження від 28.08.2025 р.), ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (довідка про впровадження від 12.02.2026 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін: «Менеджмент гетерогенних організацій» та «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур» (довідка про впровадження № 116/19 від 31.03.2026 р.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі торговельних та логістичних підприємств.

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

За результатами дослідження опубліковано 12 наукових праць, загальним обсягом 8,39 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,63 друк. арк., у тому числі: 7 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 7,05 друк. арк., (особисто автору належить 3,9 друк. арк.); 5 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 1,34 друк. арк. (особисто автору належить 0,73 друк. арк.).

Опубліковані наукові праці у повній мірі відображають зміст дисертаційної роботи. Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень його дисертаційної роботи у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси.

Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації Наскального Сергія Олександровича засвідчує їх повну відповідність. Анотація не містить інформації, яка б була відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог, встановлених МОН України.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи Наскального Сергія Олександровича.

1. У процесі обґрунтування теоретико-методичних основ управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі побудови функціоналу цифровізації, проведеному автором у 1-му розділі роботи, доцільно було б ширше залучити сучасний зарубіжний досвід функціонування цифрових бізнес-екосистем, платформних об'єднань та мережевих структур, що дозволило б посилити порівняльний аспект дослідження.

2. Зважаючи на вагомий аналіз ІТ сектора України, як продуцента засобів і технологій цифровізації підприємницьких структур, проведений у пп. 2.2 та пп. 2.3 дисертаційної роботи, а також на те, що робота виконувалась у Хмельницькому національному університеті, вважаємо, що доречним було б доповнення даного аналізу інформацією про структуру, функції та можливості

ІТ-кластера Хмельницької області, що б дозволило краще зрозуміти можливості імплементації пропонованих у дисертації рішень саме для підприємств Хмельницького регіону.

3. На ст. 173-174 автор акцентує увагу на розрізненості ІТ-підрозділів учасників інтегрованої підприємницької структури і слушно зауважує на тому, що через підхід до цифровізації ПС з позицій конкурентоспроможності, цифровізація отримує керівну логіку, що створює так звану «цифрову екосистему бізнесу». Погоджуючись із твердженнями автора, зауважуємо на тому, що автор не наводить конкретні пропозиції щодо узгодження розрізненості ІТ-підрозділів учасників саме з позицій організації такого процесу, що потребує додаткового обґрунтування.

4. У пп. 3.3 автор визначає функціональну пріоритетність маркетингу в цифровій моделі управління розвитком інтегрованої підприємницької структури і на рис. 3.8 показує зв'язок стратегічних цілей ПС із функціональним призначенням маркетингу в цифровій моделі управління розвитком, проте не усі елементи базового комплексу маркетингу (4Р) чітко можна прослідкувати на даній візуалізації, зокрема немає чіткого відображення комунікативної складової комплексу маркетингу, хоча в описовій частині (на ст. 209) автор акцентує увагу на бренд-менеджменті. На нашу думку, чіткіше акцентування на усіх елементах базового комплексу маркетингу було б більш методично коректним.

5. Протягом останнього десятиліття розвиток маркетингової науки відбувається в розрізі концепцій маркетингу 4.0 (2016 рік), маркетингу 5.0 (січень 2021 року) та маркетингу 6.0 (листопад 2023 року). За кожною із зазначених концепцій цифрова складова є беззаперечною умовою ефективного функціонування будь-якої компанії. Саме тому, на нашу думку, більші чітке узгодження пропозицій автора у пп. 3.3 із даними концепціями підсилило б вагомість і актуальність пропонованих результатів.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії в ході захисту, свідчать про складність проблеми та дискусійність підходів до її вирішення. Вони не змінюють загальну позитивну оцінку дослідження проведеного здобувачем.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертаційна робота **Наскального Сергія Олександровича** на тему: «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур» є завершеною, самостійно виконаною працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані основні положення та прикладні

рекомендації з імплементації функціоналу цифровізації інтегрованих підприємницьких структур в контексті управління розвитком.

Дослідження є цілісним, логічно структурованим, носить завершений характер. Обрану тему дисертації розкрито, поставлену мету досягнуто, задачі дисертаційної роботи вирішено. Основні наукові положення роботи обґрунтовано, достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях. Дисертацію виконано на достатньо високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Наскального Сергія Олександровича на тему «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, відповідає вимогам 6-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор Наскальний Сергій Олександрович заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 – «Управління та адміністрування».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки і управління
Хмельницького національного
університету



Віталій КАРПЕНКО

Підпис Віталія КАРПЕНКО засвідчую:
проректор з наукової роботи
Хмельницького національного
університету



Олег СИНЮК