

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 14073
Хмельницького національного
університету
д.е.н., професору Павлу ГРИГОРУКУ*

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – доктора економічних наук, професора, завідувачки кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету **Лариси Сергіївни Любохинець** 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 ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

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

Світова економіка нині зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних із переходом від ізольованого функціонування підприємств до мережових та інтегрованих моделей взаємодії, у межах яких вирішального значення набуває не лише ресурсний потенціал окремих учасників, а й якість управління зв'язками між ними. Економічна результативність таких структур дедалі більше залежить від здатності швидко координувати дії, поєднувати ресурси, узгоджувати стратегічні інтереси та формувати спільну логіку створення споживчої цінності.

За цих умов цифрові технології перестають бути допоміжним елементом і перетворюються на системний чинник, що формує нові механізми узгодження рішень, підтримки конкурентоспроможності та забезпечення стійкості розвитку. Саме тому дослідження функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур є своєчасним і має вагомое значення як для розвитку теорії управління, так і для практики сучасного бізнесу. Воно дозволяє по-новому поставити питання про роль цифрових інструментів у розвитку інтегрованих підприємницьких структур – не як засобів автоматизації окремих операцій, а як базових елементів нової управлінської архітектури. У цьому полягає як наукова, так і прикладна значущість обраної теми.

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» (ДР № 0120U102755), у межах якої 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, висновки та рекомендації дисертаційної роботи вирізняються високим рівнем наукової обґрунтованості та достовірності, що забезпечується ґрунтовним узагальненням і критичним аналізом значного масиву вітчизняних і зарубіжних наукових джерел з проблем управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур та їх цифровізації, використанням сучасного методичного інструментарію, а також результатами власних емпіричних досліджень автора. Це дало змогу довести доцільність застосування нових підходів до управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі побудови екосистемного функціоналу цифровізації управлінських процесів і сформулювати практично значущі рекомендації щодо підвищення їх стратегічної адаптивності та конкурентоспроможності в умовах високої динаміки ринкових змін та значних безпекових ризиків

Отримані у дисертаційній роботі наукові результати, пропозиції, висновки та рекомендації є науково обґрунтованими та достовірними, що забезпечується вибором релевантної методології та застосуванням сучасних методів наукових досліджень. Теоретико-методологічну основу дисертації складають основні положення теорії фірми, еволюційної теорії, концепцій підприємницького суспільства, цифрової економіки, стратегічного менеджменту, а також системного, процесного та функціонального підходів в теорії управління. В ході дослідження використано методи ґносеологічного аналізу та діалектичного пізнання, логічного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і систематизації, абстрактно-логічного аналізу та узагальнення, структурно-функціонального аналізу, економіко-статистичного та порівняльного аналізу, концептуального та графічного моделювання, групування, експертного

оцінювання, системно-структурного та процесного моделювання, верифікації та апробації.

Автором проведено якісне дослідження із використанням широкої бази вітчизняних та зарубіжних джерел (211 найменувань). Це вказує на глибоке опрацювання автором проблематики дослідження, що знайшло своє відображення у науковій аргументації виокремлених засадничих положень та формулюванні висновків дисертації. Високий рівень достовірності наукових розробок, отриманих у дисертації, підтверджується застосуванням у процесі дослідження: актуальних даних, зокрема правових та нормативних документів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, актуальної вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, офіційних статистичних даних, фінансової звітності і первинної документації досліджуваних підприємств, матеріалів особистих досліджень автора.

Наукові положення, результати, висновки дисертаційної роботи підтверджуються публікаціями у наукових виданнях та їх апробацією на науково-практичних конференціях. Достовірність наукових висновків і рекомендацій засвідчується їх практичним впровадженням. Твердження та аргументація автора дисертації виглядають переконливими.

Структура роботи є логічною та послідовною, відповідає поставленим завданням. В цілому достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується коректністю постановки та вирішенням наукового завдання – розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ 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. Обсяг основного тексту дисертації становить 201 сторінку. Робота містить 38 таблиць, 27 рисунків, анотацію, список використаних джерел із 211 найменувань.

Дисертаційна робота має цілісну, логічно вивірену структуру та характеризується послідовністю викладу матеріалу. Її зміст повною мірою відповідає поставленій меті й визначеним завданням дослідження. Робота написана в науковому стилі, належно ілюстрована рисунками, таблицями та графіками, що сприяє кращому сприйняттю й аргументації отриманих результатів. У вступі обґрунтовано актуальність теми, чітко сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет, наукову новизну та практичне значення

дослідження, а також наведено відомості про апробацію та впровадження його результатів.

У першому розділі *«Теоретико-методичні основи управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі побудови функціоналу цифровізації»* розкрито сутність інтегрованих підприємницьких структур, систематизовано наукові підходи до управління їх розвитком, обґрунтовано роль цифровізації як чинника формування нових конкурентних переваг та уточнено зміст поняття функціоналу цифровізації в системі управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

У другому розділі *«Аналіз умов і результатів діяльності підприємницьких структур в Україні: вплив цифровізації та інтеграційних процесів на динаміку розвитку»* проаналізовано стан і тенденції розвитку підприємницького сектору України, виявлено вплив воєнних і ринкових чинників на його функціонування, оцінено потенціал національного ІТ-сектору як основи цифрової трансформації бізнесу та узагальнено переваги, які отримують інтегровані підприємницькі структури від цифровізації.

У третьому розділі *«Формування і реалізація функціоналу цифровізації інтегрованих підприємницьких структур в контексті управління їх розвитком»* розроблено концептуальні та прикладні засади побудови цифрової екосистеми управління розвитком інтегрованої підприємницької структури, обґрунтовано економічну логіку еволюції інтегрованих структур в умовах цифровізації, визначено функціональну пріоритетність маркетингу в цифровій моделі управління та запропоновано методичний підхід до оцінювання його впливу на розвиток інтегрованої підприємницької структури. Апробація запропонованих розробок і рекомендацій у торговельно-логістичних підприємницьких структурах підтвердила їх практичну застосовність та цінність для підвищення ефективності управління їх розвитком.

Висновки і рекомендації логічно випливають із виконаних досліджень і підтверджуються довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення дисертаційної роботи Наскального Сергія Олександровича сформульовані самостійно та відображають особистий внесок дисертанта в розвиток теорії і практики менеджменту. Проведений аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно.

До найбільш вагомих результатів, що характеризують наукову новизну дисертаційної роботи, слід віднести: удосконалення типологізації напрямів

інтеграції підприємницьких структур залежно від механізмів формування конкурентних переваг, що дозволило авторів виділити інноваційно орієнтований, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований та інституційно-захисний напрями інтеграції. На цій основі уточнено сутність сучасної інтегрованої підприємницької структури як стратегічно організованого об'єднання суб'єктів господарювання, зорієнтованого на підвищення конкурентоспроможності, об'єднання та оптимізацію ресурсів, ринкову гнучкість та інституційну захищеність.

Важливим у науковому плані є також удосконалення підходу до систематизації наукових поглядів на управління розвитком інтегрованих бізнес-структур, у межах якого обґрунтовано доцільність поєднання ціннісно-орієнтованого підходу з конкурентною логікою формування мережевих екосистем. Це дало змогу авторів розкрити розвиток інтегрованої підприємницької структури як динамічний процес ринково-орієнтованих змін, спрямований на зростання здатності об'єднаної системи підприємств створювати цінність.

До числа науково значущих результатів належить і запропонований аналітичний підхід до оцінки здатності національного ІТ-сектору забезпечувати цифрову трансформацію інтегрованих підприємницьких структур через розмежування його продуктової та сервісної складових та виявлення їх різного впливу на стійкість, конкурентоспроможність і технологічну автономність економіки.

До результатів, які свідчать про подальший розвиток положень теорії та методики управління, слід віднести обґрунтування поняття «функціонал цифровізації» та розкриття його змісту в екосистемному контексті управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Автор переконливо трактує його як сукупність цифрових інструментів, платформ, технологій та алгоритмів, що забезпечують стратегічне, тактичне й оперативне управління розвитком ІПС у межах єдиного управлінського контуру.

Науковий інтерес становить також подальший розвиток положень щодо еволюції торговельних мереж, яку автор інтерпретує як послідовне зміщення джерел конкурентних переваг від ефекту масштабу до ефективності ланцюгів постачання, оптимізації використання капіталу, формування клієнтської цінності та прогнозної ефективності.

Вагомим здобутком дисертанта є розроблення підходу до побудови платформного функціоналу цифровізації ІПС на основі виділення ключових функціональних зон управління їх розвитком і пов'язання цих зон із процесом створення споживчої цінності. Практично значущим результатом є сформовані

на цій основі структурно-функціональні моделі цифрових екосистем для горизонтально інтегрованих торговельної та логістичної мереж.

Окремо слід відзначити подальший розвиток положень щодо функціональної пріоритетності маркетингу в цифровій моделі управління розвитком ІПС: маркетинг обґрунтовано як адаптивний системоутворюючий механізм формування довгострокової вартості бізнесу, а також визначено ключові драйвери цієї вартості – клієнтський капітал, бренд-капітал і довіру, масштабованість доходів, інноваційний потенціал та зниження стратегічних і операційних ризиків. Науково-практичне значення мають і запропоновані автором методичні положення щодо оцінювання впливу маркетингу на розвиток інтегрованих підприємницьких структур та рекомендації з цифрового забезпечення управління їх розвитком.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Викладені в дисертаційній роботі наукові положення є основою для подальших наукових розробок та вдосконалення практики управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі формування і реалізації функціоналу цифровізації, що дозволяє нарощувати їх ресурсний і ринковий потенціал, підвищувати їх адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

Найбільшу теоретичну цінність мають отримані в процесі дослідження такі наукові результати: розвиток теоретичних положень щодо управління розвитком ІПС на засадах поєднання ціннісно-орієнтованого підходу та логіки мережевих екосистем, формування концепції екосистемного цифрового функціоналу ІПС як основи побудови цифрової екосистеми бізнесу та обґрунтування економічної логіки еволюції інтегрованих торговельних мереж в умовах цифровізації;

До результатів, які мають найбільшу практичну цінність, доцільно віднести: розроблення структурно-функціональних моделей цифрових екосистем для торговельної та логістичної мереж; обґрунтування підходів до побудови платформного ядра цифрової екосистеми з урахуванням галузевої специфіки ІПС; запропоновані рекомендації щодо цифрового забезпечення управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур; можливість використання розробленого методичного підходу для діагностики сильних і проблемних зон розвитку ІПС та обґрунтування управлінських рішень;

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.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств. Результати дослідження впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент гетерогенних організацій» та «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур» (довідка про впровадження № 116/19 від 31.03.2026 р.

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

За темою дисертації опубліковано 12 праць загальним обсягом 8,39 друк. арк., з яких особисто автору належить 4, 63 друк. арк., в тому числі: 7 статей у наукових фахових виданнях обсягом 7,05 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,9 друк. арк.; 5 – за матеріалами конференцій обсягом 1,34 друк. арк., внесок автора – 0,73 друк. арк.

Опубліковані наукові праці повною мірою 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 наукового ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення авторкою 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, використанні 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. Дисертація переважно зосереджена на внутрішній логіці функціонування інтегрованих підприємницьких структур і їх цифрової екосистеми. Водночас додаткової цінності могло б набути більш системне врахування зовнішніх інституційних факторів (державного регулювання цифрової економіки, галузевих стандартів, міжнародних практик цифрової трансформації) як детермінант, що одночасно впливають як на процеси цифровізації в межах ППС, так і на траєкторії їх організаційного та стратегічного розвитку. Це дозволило б повніше окреслити умови реалізації запропонованих підходів.

2. Позитивно слід відзначити наявність у дисертації розроблених теоретичних положень і концептуальних моделей цифрової екосистеми ППС. Водночас окремі елементи запропонованого підходу потребують подальшого емпіричного підкріплення, зокрема в частині перевірки його результативності на різних типах інтегрованих підприємницьких структур (торговельних, логістичних, виробничих). Тобто, механізм переходу від концептуальної моделі до покрокових інструментів упровадження цифрових рішень для інтегрованих підприємницьких структур різного рівня цифрової зрілості міг би бути представлений більш розгорнуто і розміщений в основному тексті дисертації, а не винесений у додатки.

3. Дисертація демонструє належний рівень аналітичного опрацювання матеріалу. Водночас окремі узагальнюючі висновки, що стосуються еволюції інтегрованих підприємницьких структур та трансформації джерел їх конкурентних переваг у часі, могли б бути додатково підкріплені більш розгорнутим аналізом динаміки змін на різних етапах розвитку цифровізації. Це дозволило б чіткіше відобразити послідовність і логіку переходу між стадіями трансформації ППС.

4. У роботі ґрунтовно показано переваги цифровізації, однак меншою мірою систематизовано обмеження її реалізації: дефіцит фінансових ресурсів, кадрові розриви, опірність персоналу змінам, низька якість даних, кіберризика та інституційні бар'єри.

5. У роботі в п. 3.3 (табл.3.5) сформовано систему показників для оцінювання впливу маркетингу та цифровізації на розвиток ППС, що є безумовною перевагою дослідження. Разом з тим доцільним було б більш чітко

узгодити окремі групи показників між собою з метою забезпечення їх повної взаємної несуперечності та уникнення часткового дублювання функціонального змісту.

6. До позитивних аспектів дисертації слід віднести використання зарубіжного досвіду цифровізації бізнесу та розвитку мережевих структур – це дає змогу вивести дослідження за межі суто національного контексту й посилює аргументацію автора. Особливо важливо, що міжнародні приклади подані не формально, а в логіці адаптації до українських умов. Це підвищує прикладну значущість роботи та створює ширший аналітичний горизонт. Разом з тим більш розгорнутий порівняльний аналіз моделей підтримки цифрового розвитку інтегрованих підприємницьких структур у різних країнах міг би ще більше посилити практичний рівень висновків і рекомендацій.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії в ході захисту, свідчать про складність проблеми та дискусійність підходів до її вирішення. Вони не впливають на наукову та практичну цінність дослідження, проведеного Наскальним Сергієм Олександровичем і не змінюють загальну позитивну оцінку його дисертаційної роботи.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертаційна робота Наскального Сергія Олександровича «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур» є завершеною самостійно виконаною науковою працею, у якій сформульовано теоретично обґрунтовані положення та практичні рекомендації, що мають значення для розвитку теорії і практики управління інтегрованими підприємницькими структурами. Робота відзначається внутрішньою логікою побудови, змістовною цілісністю та належним рівнем наукової аргументації. Мету дослідження реалізовано, поставлені завдання виконано, а отримані результати мають як наукову, так і практичну цінність. Дисертація засвідчує високий рівень підготовки здобувача та вміння самостійно розв'язувати актуальні наукові завдання.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Наскального Сергія Олександровича «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур» відповідає Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (зі змінами), Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора

філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор Наскальний Сергій Олександрович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі
Хмельницького національного
університету Міністерства освіти і
науки України



Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Підпис Лариси ЛЮБОХИНЕЦЬ засвідчую:

Проректор з науково-педагогічної роботи

Хмельницького національного університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ