

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

### **ВІДГУК**

офіційного опонента – доктора економічних наук, професора, завідувачки  
кафедрою економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського  
національного університету Міністерства освіти і науки України  
Лесі Михайлівни Буяк на дисертаційну роботу  
Наскального Сергія Олександровича на тему:  
«Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих  
підприємницьких структур»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

#### **1. Актуальність темп дисертаційної роботи та її зв'язок із науковою тематикою**

Актуальність теми дисертації зумовлена тим, що інтегровані підприємницькі структури нині дедалі частіше виступають не просто організаційною формою кооперації бізнесу, а одним із ключових механізмів забезпечення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища. Сучасні ринки характеризуються високою динамікою попиту, ускладненням логістичних зв'язків, посиленням вимог до швидкості прийняття рішень і зростанням ролі міжфірмової взаємодії. За таких умов розвиток інтегрованих підприємницьких структур уже неможливо ефективно пояснити лише за допомогою традиційних управлінських інструментів, орієнтованих переважно на внутрішні процеси окремого підприємства.

Саме цифровізація сьогодні визначає якість координації між учасниками інтегрованих систем, швидкість обміну інформацією, точність аналітики та здатність до синхронізації виробничих, логістичних, маркетингових і сервісних

процесів. У цьому сенсі тема роботи є актуальною, оскільки вона спрямована на наукове осмислення цифровізації не як окремого технологічного процесу, а як функціональної основи розвитку інтегрованих структур. Отже, дослідження функціоналу цифровізації дозволяє поглибити розуміння того, яким чином цифрові інструменти можуть забезпечувати не лише підтримку діяльності інтегрованих підприємницьких структур, а й формувати нову якість їх розвитку в умовах сучасної економіки. Саме тому робота Наскального С.О., що присвячена обґрунтуванню теоретичних основ та розробленню науково-методичних і прикладних рекомендацій для формування і реалізації функціоналу цифровізації в контексті управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур є актуальною і має як теоретичну, так і практичну цінність.

Актуальність роботи підтверджена і тим, що вона є частиною наукових досліджень Хмельницького національного університету, які виконувались в межах договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА за темою «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) – внеском автора у виконання цієї НДР є обґрунтування комплексного підходу до цифровізації як екосистемного функціоналу управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

## **2. Ступінь обґрунтованості за достовірності наукових положень**

На підставі ознайомлення з матеріалами дисертації та публікаціями здобувача можна зробити такі висновки. Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Наскального Сергія Олександровича та відображені у наукових публікаціях, характеризуються достатнім рівнем теоретичного, методичного та прикладного обґрунтування. Теоретико-методологічною основою дослідження є основні положення теорії фірми, еволюційної теорії, концепцій підприємницького суспільства, цифрової економіки, стратегічного менеджменту, а також системного, процесного та функціонального підходів в теорії управління. Інформаційною базою дослідження слугували чинні правові та нормативні акти, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, звіти

науково-дослідних центрів, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців, звітна документація окремих підприємств України, результати експертних опитувань та інші матеріали особистих досліджень автора.

Дисертаційне дослідження Наскального С.О. характеризується використанням комплексу взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, для систематизації наукових поглядів на сутність підприємницьких структур і побудови типології їх інтегрованих організаційних форм та виокремлення релевантних концепцій управління їх розвитком з урахуванням сучасного стану бізнес-середовища застосовано методи логічного аналізу і синтезу; для визначення сутнісного наповнення дефініції «функціонал цифровізації» в контексті процесів управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур застосовано методи гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання; для структурування напрямів і завдань функціоналу цифровізації в системі управління розвитком підприємницьких структур і проєктування економічної логіки розвитку ІПС в еволюційному циклі застосовано методи абстрактно-логічного аналізу і синтезу; для дослідження динаміки ділової активності і виявлення структурних змін в економіці України під впливом війни застосовано методи економіко-статистичного й порівняльного аналізу; для оцінки функціональних можливостей цифрових інструментів в процесах організаційних трансформацій досліджено думки експертів; для побудови структурно-функціональної моделі екосистеми цифровізації інтегрованої підприємницької структури застосовано метод структурно-логічного моделювання; для наочного представлення результатів дослідження використано графічний метод, а для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження - методи наукової абстракції та логічного узагальнення.

Використання зазначеного інструментарію забезпечило комплексність дослідження, дозволило обґрунтувати наукові положення, сформулювати відповідні висновки та рекомендації, а також вирішити поставлені наукові завдання. Отримані результати відзначаються логічною узгодженістю, системністю та науковою новизною. Основні положення дисертаційного дослідження достатньо повно відображені у 12 наукових працях, у тому числі 7 – у фахових виданнях України, а також апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, що підтверджує їх наукову обґрунтованість і практичну значущість. Достовірність отриманих результатів підтверджується їх практичним впровадженням у діяльність кількох

підприємств, зокрема ТОВ «Армакс Груп», ТОВ «Інтерекст LTD», ПП «Фіртвей», ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», а також використанням у навчальному процесі закладу вищої освіти, що засвідчено відповідними довідками про впровадження. Отже, дисертаційне дослідження Наскального С.О. є обґрунтованим, достовірним та виконаним на належному науково-методичному рівні, а отримані результати можуть бути використані як у подальших наукових дослідженнях, так і у практичній діяльності промислових підприємств.

### **3. Основні наукові результати, одержані автором, їх новизна**

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи та особистий внесок автора у їх одержання полягають у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні прикладних рекомендацій для формування і реалізації функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур в умовах трансформаційної економіки. У роботі запропоновано новий ракурс розуміння інтеграційних процесів через механізми формування конкурентних переваг, що дало змогу удосконалити типологізацію напрямів інтеграції підприємницьких структур і виокремити інноваційно орієнтований, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований та інституційно-захисний напрями. На цій основі уточнено сутність сучасної інтегрованої підприємницької структури як стратегічно організованого об'єднання суб'єктів господарювання, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності, об'єднання та оптимізацію ресурсів, ринкову гнучкість та інституційну захищеність. Важливим результатом є також удосконалення підходу до систематизації наукових поглядів на управління розвитком інтегрованих бізнес-структур, у межах якого акцентовано значення ціннісно-орієнтованого підходу в поєднанні з конкурентною логікою формування мережевих екосистем. Це дозволило автору обґрунтувати розвиток інтегрованих підприємницьких структур 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.

Суттєвим внеском автора є подальший розвиток положень, що розкривають цифровий вимір управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Насамперед це стосується введення в науковий обіг та обґрунтування поняття «функціонал цифровізації», яке розглядається в екосистемному контексті як сукупність цифрових інструментів, платформ, технологій та алгоритмів, що забезпечують стратегічне, тактичне й оперативне управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур у межах єдиного управлінського контуру. У роботі також дістала подальшого розвитку наукова інтерпретація еволюції торговельних мереж, яку представлено як послідовне зміщення джерел конкурентних переваг від ефекту масштабу до ефективності ланцюгів постачання, оптимізації використання капіталу, формування клієнтської цінності та прогнозної ефективності. Вагомим результатом є розроблення підходу до побудови платформного функціоналу цифровізації інтегрованих підприємницьких структур на основі виділення ключових функціональних зон управління їх розвитком і пов'язання цих зон із процесом створення споживчої цінності. Це дало змогу сформулювати структурно-функціональні моделі цифрових екосистем для горизонтально інтегрованих торговельної та логістичної мереж. На окрему позитивну оцінку заслуговує розвиток теоретичних положень щодо функціональної пріоритетності маркетингу в цифровій моделі управління розвитком ІПС: маркетинг обґрунтовано як адаптивний системоутворюючий механізм формування довгострокової вартості бізнесу, а також виділено ключові драйвери цієї вартості – клієнтський капітал, бренд-капітал і довіру, масштабованість доходів, інноваційний потенціал та зниження стратегічних і операційних ризиків. Практичне значення мають запропоновані автором методичні положення щодо оцінювання впливу маркетингу на розвиток інтегрованих підприємницьких структур та рекомендації з цифрового забезпечення управління їх розвитком.

Викладене вище засвідчує обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертаційній роботі Наскального С.О. Для отриманих наукових результатів характерними є внутрішня логічна узгодженість та підпорядкованість меті дослідження. Отже, наукову новизну

результатів дисертації слід вважати доведеною, належним чином обґрунтованою та такою, що має теоретичне і практичне значення.

#### **4. Практична значущість результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання**

Представлені у дисертації результати дослідження, теоретичні узагальнення та практичні рекомендації становлять методичну основу удосконалення процесів управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Їх використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному реагуванню на кризові, структурні та треплові виклики, а також забезпечує узгодження трансформацій у системі економічної безпеки із загальними цілями розвитку підприємства. До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: розроблення структурно-функціональних моделей цифрових екосистем торговельної та логістичної мереж, обґрунтування підходів до побудови платформного ядра їх цифрового функціоналу, методичний підхід до діагностики драйверів створення цінності в інтегрованій підприємницькій структурі, а також запропоновані рекомендації щодо інструментально-цифрового забезпечення управління їх розвитком.

Результати дисертаційної роботи використано у практичній діяльності таких підприємств: 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 й методичні рекомендації автора також 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.).

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

Аналіз дисертаційної роботи Наскального Сергія Олександровича, а також його наукових публікацій, у яких відображено основні результати дослідження, дає підстави констатувати дотримання вимог академічної доброчесності. У роботі не виявлено ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації наукових результатів. Дисертант коректно посилається на використані наукові джерела, нормативно-правові акти, статистичні матеріали та інші інформаційні ресурси, належним чином зазначаючи запозичені положення, ідеї, відомості й аналітичні дані.

Зміст дисертації, її структура, сформульовані наукові положення, висновки та рекомендації свідчать про самостійний характер виконаного дослідження, коректне використання наукових джерел та належний рівень опрацювання теоретичного і прикладного матеріалу. Отримані результати відповідають темі дисертації, логіці поставлених завдань і узгоджуються з оприлюдненими автором науковими публікаціями, апробацією результатів на науково-практичних конференціях, а також упровадженням окремих розробок у практичну діяльність та освітній процес.

Дисертаційна робота відповідає вимогам академічної доброчесності, нормам законодавства про авторське право і суміжні права та засвідчує належний рівень наукової культури автора, його прагнення до об'єктивного висвітлення результатів дослідження, коректного застосування методів наукового пізнання та належного оформлення використаних джерел.

## **6. Дискусійні положення та зауваження до роботи**

В цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу варто зупинитись на окремих положеннях, які можуть стати предметом наукової дискусії при захисті дисертації.

1. Позитивною стороною дисертації є системне бачення цифровізації як багаторівневого управлінського процесу, у межах якого поєднано стратегічний, тактичний та операційний виміри розвитку інтегрованих підприємницьких структур. Це дозволило автору показати цифровізацію не як

допоміжний технічний інструмент, а як механізм, що впливає на архітектуру управління загалом. Такий підхід є змістовно сильним і добре відповідає сучасній логіці екосистемного розвитку бізнесу. Разом з тим більш чітке розмежування окремих елементів цифрового функціоналу за рівнями управління могло б ще більше посилити методичну визначеність роботи та полегшити практичну адаптацію запропонованих положень.

2. Заслужовує схвалення прагнення автора досягти чіткості у використанні понятійного апарату дослідження. Зокрема, ним запропоновано власне трактування терміну «функціонал цифровізації» (п.1.3, с.79), що важливо з урахуванням того, що це поняття займає центральне місце в логіці дисертації. Однак варто було б його показати у співвідношенні з такими категоріями, як цифрова трансформація, цифрова екосистема та цифрова інфраструктура, адже це дозволило б глибше розкрити його функціональне призначення, уточнити межі його застосування та зробити авторську концепцію ще більш однозначною для наукового і практичного сприйняття.

3. Важливим науковим здобутком автора є те, що в роботі він не обмежується побудовою загальної концепції цифрової екосистеми, а намагається наблизити її до практики управління інтегрованими структурами. Особливо цінним є прагнення поєднати концептуальний рівень дослідження з прикладними рекомендаціями для підприємств. Зокрема, подаючи це на прикладі інструментального забезпечення реалізації маркетингових завдань досліджуваних підприємств (с.211-215), а також у додатку Д. Водночас 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.

4. Позитивно слід оцінити те, що в дисертації належну увагу приділено питанням цифрової стійкості, безпеки та безперервності функціонування, що є особливо актуальним в умовах воєнних ризиків і високої турбулентності середовища. Автор обґрунтовано включає кіберстійкість, захист даних і координацію дій у кризових ситуаціях до складу екосистемного цифрового

функціоналу. Це істотно підсилює прикладну цінність роботи та її сучасне звучання. Разом з тим більш детальне розкриття механізмів кіберзахисту, бізнес-безперервності та відновлення функціонування інтегрованих підприємницьких структур могло б зробити цей аспект дослідження ще більш завершеним.

5. Запропонована автором логіка побудови цифрової екосистеми (п.3.1) є методологічно вивірною та переконливо демонструє зв'язок між стратегічними цілями ІПС, функціоналом цифровізації та управлінськими рішеннями. Важливо, що цифрова екосистема подана не як технічне середовище, а як інструмент координації розвитку, що суттєво підвищує наукову цінність роботи. Такий підхід має значний потенціал для подальшого використання у практиці управління інтегрованими структурами. Водночас посилити діагностичний та прикладний потенціал дослідження могло б уточнення критеріїв і рівнів оцінювання зрілості цифрової екосистеми, зокрема в частині визначення ступеня інтегрованості даних і процесів, рівня платформної взаємодії учасників, розвитку аналітичних можливостей, кіберстійкості, а також здатності цифрової екосистеми забезпечувати адаптивність і масштабованість управлінських рішень.

Але зазначені зауваження мають непринциповий характер і не знижують загальний високий науковий рівень дисертаційної роботи, хоча і потребують додаткових пояснень

## **7. Загальна оцінка дисертації, її відповідність чинним вимогам та висновки**

Дисертаційна робота Наскального Сергія Олександровича є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретичному, методичному та прикладному рівнях. У роботі містяться нові теоретичні узагальнення, удосконалені науково-методичні підходи та практичні рекомендації, сукупність яких забезпечує розв'язання актуального науково-практичного завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних засад формування і реалізації функціоналу цифровізації в контексті управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Одержані результати підтверджують досягнення поставленої мети та виконання

визначених завдань дослідження. Сформульовані в дисертації наукові положення характеризуються науковою новизною, мають теоретичне значення та практичну цінність. Зміст дисертації відповідає спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

З огляду на викладене, дисертація Наскального Сергія Олександровича на тему «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур» відповідає вимогам пп. 6, 7, 8, 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 р. № 44, а також вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, а її автор, Наскальний Сергій Олександрович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економічної  
кібернетики та інформатики  
Західноукраїнського національного університету  
Міністерства освіти і науки України



Леся БУЯК

Підпис д.е.н., проф. Бужак Л.М. засвідчую:

Учений секретар



Марія МУДРАК