

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

ВІДГУК

офіційного опонента – доктора економічних наук, професора, професора
кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Закладу
вищої освіти “Подільський державний університет»
Катерини Богданівни Волощук 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 теми дослідження

Глобальна економіка на сучасному етапі свого розвитку демонструє глибоке проникнення цифрових технологій у всі сфери бізнес-діяльності, посилення платформних форм взаємодії, зростання ролі великих даних як стратегічного ресурсу та переходом від лінійних моделей господарювання до мережових і екосистемних. За цих умов джерела конкурентних переваг дедалі більше зміщуються від володіння окремими матеріальними ресурсами до здатності підприємств швидко інтегрувати інформаційні потоки, координувати спільні дії та формувати гнучкі цифрові контури управління. Одночасно цифрова економіка висуває нові вимоги до архітектури управління: підвищується значення міжфірмової кооперації, швидкості аналітичного реагування, кіберстійкості та узгодженості рішень між різними учасниками бізнес-процесів.

У такому контексті особливого значення набувають інтегровані підприємницькі структури, оскільки саме вони найбільшою мірою поєднують у собі потребу в координації ресурсів, процесів, інтересів і стратегічних орієнтирів різних учасників. Їх розвиток дедалі менше може забезпечуватися

традиційними підходами до управління, побудованими на фрагментарній автоматизації або ізольованому функціонуванні окремих підсистем. Саме тому дослідження функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур є своєчасним і науково обґрунтованим, оскільки воно спрямоване на пояснення того, яким чином цифрові інструменти, платформи, алгоритми та аналітичні системи можуть стати основою нової якості інтегрованого управління. Актуальність теми посилюється й тим, що для української економіки, яка функціонує в умовах воєнних ризиків, нестабільності ланцюгів постачання та високої потреби в адаптивності бізнесу, саме цифровізація інтегрованих структур може розглядатися як один із ключових чинників забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконана згідно планів наукової роботи Хмельницького національного університету в межах договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) – автором обґрунтовано необхідність розроблення комплексного підходу до цифровізації як екосистемного функціоналу управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Дисертація С.О.Наскального ґрунтується на комплексному, системному підході, характеризується належним рівнем теоретичного узагальнення та наукової обґрунтованості отриманих результатів. У роботі чітко сформульовано мету та визначено основні завдання, що пов'язані з розробленням теоретичних, науково-методичних і практичних засад формування і реалізації функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дисертаційній роботі використано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи логічного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і систематизації, абстрактно-логічного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, економіко-статистичного аналізу, групування, експертного оцінювання, процесного моделювання. Тему дослідження розглянуто всебічно та ґрунтовно. Значна кількість використаних

джерел, включаючи праці вітчизняних і зарубіжних учених, свідчить про високий рівень опрацювання наукової літератури та актуальність обраної тематики. У дисертації проведено глибокий аналіз еволюції наукових підходів до пояснення сутності і мотивів інтеграційних процесів в підприємницькому середовищі та формування цифрових екосистем для ефективного управління бізнесом в ході реалізації запланованих змін та обраної стратегії діяльності, що дозволило автору сформулювати власні наукові підходи та обґрунтувати їх доцільність.

Отримані автором наукові результати базуються на власних дослідженнях, викладені послідовно та логічно. Наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, підтверджені результатами аналізу макроекономічного середовища, діяльності вітчизняних підприємницьких структур, інтегрованих за різними формами і цільовим призначенням, а також апробацією розроблених підходів у кількох вітчизняних мережевих підприємницьких структурах, що працюють у торговельно-логістичному бізнесі.

Достовірність наукових положень і результатів дослідження забезпечується використанням значної інформаційної бази, яка включає нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансову звітність підприємств, результати експертних опитувань, а також апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях. Основні результати дисертації відображені у наукових публікаціях у фахових виданнях України.

Таким чином, С. Наскальний у своїй дисертаційній роботі продемонстрував високий рівень теоретичної підготовки, здатність до системного мислення, вміння застосовувати сучасні методи наукового пізнання, аналізувати складні економічні процеси та обґрунтовувати управлінські рішення. Автор аргументовано відстоює власну наукову позицію, формулює логічно завершені висновки та практично значущі рекомендації.

Обґрунтованість і достовірність результатів, отриманих у дисертації, забезпечується належною джерельною базою, коректним використанням методичного інструментарію, комплексним підходом до дослідження проблематики управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур з використанням функціональних можливостей сучасних цифрових технологій та інструментів. Це підтверджує наукову і практичну цінність отриманих результатів для ефективного управління бізнесом в умовах сучасних викликів.

4. Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація Наскального Сергія Олександровича побудована у традиційному науковому форматі та складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 282 сторінки. Робота містить: 38 таблиць, 27 рисунків, анотацію; список використаних джерел, який складає 211 позицій; 7 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 201 сторінку.

За своєю структурою, логікою побудови та змістовим наповненням дисертаційна робота повністю узгоджується з темою дослідження, поставленою метою, сформульованими завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Анотація дисертації українською мовою викладена чітко, логічно та змістовно. У ній відображено загальну характеристику дослідження, зміст розділів, ключові результати, наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, а також наведено ключові слова за темою дисертації. У вступі дисертаційної роботи належним чином обґрунтовано актуальність теми дослідження, яка зумовлена зростанням темпів цифрової трансформації економічних та суспільних процесів, посиленням конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та зростанням ролі міжфірмової кооперації у забезпеченні стійкості та сталого розвитку суб'єктів підприємництва. Автором визначено зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами Хмельницького національного університету, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про апробацію результатів, публікації та структуру роботи.

У першому розділі сформовано теоретико-методичну основу дослідження. Узагальнено наукові підходи до трактування інтегрованих підприємницьких структур, систематизовано їх організаційні форми та визначено ключові особливості функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Обґрунтовано, що інтеграція виступає інструментом оптимізації взаємодії економічних суб'єктів, а її різноманітність зумовлена різними механізмами формування конкурентних переваг. На цій основі запропоновано типологію інтеграційних орієнтирів (інноваційний, ресурсо-об'єднуючий, ринковий та інституційно-захисний), що дозволило уточнити зміст сучасної інтегрованої підприємницької структури як системи стратегічної взаємодії учасників, орієнтованої на створення спільної цінності та підвищення конкурентоспроможності.

Важливим результатом першого розділу є обґрунтування розвитку ІПС як динамічного процесу створення та нарощування цінності в умовах мережевої

економіки. Доведено визначальну роль цифровізації як каталізатора інтеграційних процесів та інструменту формування нових ринкових можливостей. У межах дослідження здійснено епістемологічне уточнення поняття «функціонал цифровізації», який визначено як сукупність цифрових інструментів, технологій і платформ, що забезпечують інтегроване управління розвитком підприємницьких структур на стратегічному, тактичному й операційному рівнях.

У *другому розділі* проведено аналіз умов функціонування підприємницьких структур в Україні в контексті цифрових і інтеграційних трансформацій. Виявлено суттєву дестабілізацію економічного середовища, спричинену воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням інвестиційної активності та зростанням ризиків ведення бізнесу. Водночас встановлено, що адаптація підприємств до нових умов відбувається через посилення інтеграційних процесів, зокрема розвиток мережевих структур, альянсів і кластерних форм співпраці.

Окрему увагу приділено аналізу ІТ-сектору як ключового драйвера цифровізації. Обґрунтовано доцільність структурного підходу до його оцінювання через поділ на продуктовий і сервісний сегменти, що дозволило встановити їх різний вплив на технологічну автономність та довгострокову конкурентоспроможність економіки. Доведено, що розвиток продуктового сегменту формує стратегічну основу цифрової трансформації, тоді як сервісний сегмент забезпечує гнучкість і швидку адаптацію бізнесу.

У *третьому розділі* розроблено концептуальні та прикладні положення управління розвитком ІПС на основі цифровізації. Запропоновано модель цифрової екосистеми як інтегрованого середовища взаємодії учасників, у межах якого забезпечується узгодження стратегічних цілей, даних, процесів та управлінських рішень. Обґрунтовано роль маркетингу як системоутворюючої функції цифрового управління, що забезпечує формування клієнтської цінності та довгострокових конкурентних переваг. Розроблено модель еволюції торговельних мереж у вигляді економічної спіралі, яка відображає трансформацію джерел конкурентних переваг – від ефекту масштабу до алгоритмічної ефективності управління. Показано, що цифровізація виступає внутрішнім драйвером переходу до нових моделей створення вартості через синхронізацію потоків, підвищення точності управлінських рішень і розвиток клієнтоорієнтованих механізмів.

Завершальним результатом дослідження стало формування концепції екосистемного цифрового функціоналу ІПС, яка базується на принципах

даноцентричності, платформності, сумісності, прозорості інноваційних рішень, клієнтоорієнтованості, кіберстійкості та ESG-орієнтації. Це дозволило автору сформувати цілісну платформну архітектуру управління, що забезпечує синергію учасників та підвищення ефективності функціонування інтегрованих структур.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в роботі послідовно реалізовано логіку дослідження: від теоретичного осмислення інтеграційних процесів і цифровізації – до аналітичної оцінки сучасного стану підприємницького сектору – та завершуючи розробленням концептуально-методичних і прикладних інструментів цифрового управління розвитком ІПС. Це забезпечує цілісність авторської наукової концепції та підтверджує її теоретичну й практичну значущість.

5. Наукова новизна та теоретична значущість дисертації

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур в умовах цифровізації економіки. У роботі удосконалено типологізацію напрямів інтеграції підприємницьких структур залежно від механізмів формування конкурентних переваг, яку доповнено чотирма актуальними інтеграційними орієнтирами: інноваційно орієнтованим, ресурсо-об'єднуючим, ринково-орієнтованим та інституційно-захисним. Це дало змогу уточнити сутність сучасної інтегрованої підприємницької структури як стратегічно організованого об'єднання суб'єктів господарювання, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності, спільне використання ресурсів, ринкову гнучкість та інституційну захищеність.

Автором удосконалено систематизацію наукових підходів до управління розвитком інтегрованих бізнес-структур шляхом акцентування ціннісно-орієнтованого підходу в поєднанні з конкурентною логікою формування мережових екосистем. Це дозволило обґрунтувати розвиток ІПС як динамічний процес ринково-орієнтованих змін, що забезпечує зростання здатності об'єднаної системи підприємств створювати цінність.

До науково значущих результатів належить також удосконалення підходу до визначення пріоритетів аналізу діяльності й динаміки розвитку підприємницьких структур в Україні, орієнтованого на виявлення сфер, у яких ефект інтеграції та цифровізації найбільшою мірою пов'язаний зі зростанням доданої вартості кінцевого продукту. Крім того, удосконалено аналітичний підхід до оцінки здатності національного ІТ-сектору забезпечувати цифрову

трансформацію інтегрованих підприємницьких структур шляхом диференціації його продуктової та сервісної складових і обґрунтування їх різного впливу на стійкість, конкурентоспроможність та технологічну автономність економіки.

Подальшого розвитку в дисертації набули положення, що розкривають цифровий вимір управління розвитком ІПС. Зокрема, розширено термінологічний апарат теорії управління через введення й обґрунтування поняття «функціонал цифровізації», яке запропоновано розглядати в екосистемному контексті як сукупність цифрових інструментів, технологій, алгоритмів і платформ, що забезпечують стратегічне, тактичне й оперативне управління розвитком ІПС у межах єдиного управлінського контуру.

Розвинуто наукову інтерпретацію еволюції торговельних мереж через послідовне зміщення джерел конкурентних переваг від ефекту масштабу до ефективності управління ланцюгами постачання, оптимізації використання капіталу, формування клієнтської цінності та прогнозної ефективності, при цьому цифровізацію обґрунтовано як чинник трансформації самої економічної логіки розвитку інтегрованих структур.

Подальшого розвитку набув і науково-методичний підхід до побудови платформного функціоналу цифровізації ІПС, у межах якого значущість ключових функціональних зон управління розвитком запропоновано оцінювати через їх внесок у створення споживчої цінності з урахуванням галузевого контексту. Це дало змогу визначити особливості побудови платформного ядра цифрової екосистеми для вертикально і горизонтально інтегрованих структур та сформувати структурно-функціональні моделі цифрових екосистем для торговельної й логістичної мереж.

Окремо слід відзначити подальший розвиток теоретичних положень щодо функціональної пріоритетності маркетингу в цифровій моделі управління розвитком ІПС: Автор переконливо доводить, що в умовах цифрової екосистеми маркетинг виходить за межі традиційних функцій просування та збуту і набуває системоутворюючого значення, оскільки саме він пов'язує стратегічні цілі розвитку з процесом створення споживчої цінності. Важливим є й те, що дана теза не залишається лише на рівні концептуального припущення, а підкріплюється розробленням методичного підходу до оцінювання впливу маркетингу на розвиток ІПС через систему драйверів створення цінності.

6. Практичне значення отриманих результатів дослідження

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та

практичних рекомендацій, які мають універсальний характер. Це розширює методичну базу управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі імплементації цифрових технологій у функціональні підсистеми менеджменту, підвищує гнучкість та обґрунтованість ухвалення управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Зокрема, практично значущою є розроблена автором концепція екосистемного цифрового функціоналу інтегрованих підприємницьких структур, яка базується на принципах даноцентричності, платформності, стандартизованої сумісності, омніканальної клієнтоцентричності, кіберстійкості та узгодженого міжфірмового управління. Заслугує на увагу й побудована на прикладі торговельно-логістичної мережі структурно-функціональна модель цифрової екосистеми, що визначає інформаційні блоки підтримки управлінських рішень відповідно до стратегічних цілей розвитку ІПС. Такий підхід підтверджує прикладну орієнтованість дослідження і створює основу для адаптації запропонованих рішень у практиці управління.

Одним із найбільш цікавих результатів дисертації є обґрунтування функціональної пріоритетності маркетингу в цифровій моделі управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Важливим є те, що дана теза не залишається лише на рівні концептуального припущення, а підкріплюється розробленням методичного підходу до оцінювання впливу маркетингу на розвиток ІПС через систему драйверів створення цінності.

Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються 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 «Фіrst вей» (довідка про впровадження від 28.08.2025 р.), ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (довідка про впровадження від 12.02.2026 р.)

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.).

7. Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

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. Характер видань, у яких опубліковано результати дослідження, а також зміст наукових праць відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Опубліковані матеріали повною мірою відображають основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

8. Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації. Автор дотримується вимог академічної доброчесності, коректно використовує наукові джерела, належним чином оформлює цитування та посилання. Дисертаційна робота є і самостійно виконаним, оригінальним науковим дослідженням, що не містить порушень принципів академічної доброчесності.

9. Мова та стиль викладення результатів

Дисертаційна робота Наскального С.О. виконана державною мовою. Текст дисертації викладено у науковому стилі, чітко, послідовно та логічно, мова є грамотною, коректною і достатньо виразною. Дисертаційна праця характеризується єдністю форми та змісту, внутрішньою логікою побудови, структурною впорядкованістю та відповідністю поставленій меті й завданням дослідження. Наукова новизна одержаних результатів, сформульовані висновки, пропозиції та рекомендації мають належний рівень обґрунтованості, підтверджуються використанням сучасного методичного інструментарію, аналітичних узагальнень, статистичних даних і результатів апробації.

10. 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.

11. 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. Безумовною перевагою дисертації є широта охоплення проблематики досліджуваної проблеми, оскільки дозволила автору розглянути цифровізацію інтегрованих підприємницьких структур у цілісному міждисциплінарному контексті – через поєднання теорії інтеграції, екосистемного підходу, цифрової трансформації, маркетингу та управлінської аналітики. Така масштабність дослідження забезпечує його концептуальну насиченість і підсилює наукову вагомість. Робота справляє враження цілісної авторської концепції, а не сукупності окремих фрагментів. Разом з тим така широта проблематики подекуди зумовлює нерівномірність деталізації окремих аспектів, зокрема механізмів практичного впровадження цифрової екосистеми на підприємствах різних типів, галузевої специфіки реалізації запропонованих підходів, а також критеріїв оцінювання зрілості та результативності окремих елементів функціоналу цифровізації.

2. Сильною стороною роботи є прагнення автора використовувати сучасний понятійний апарат і вводити до наукового обігу нові або уточнені категорії. Водночас окремі терміни й авторські конструкції подекуди потребують додаткового стилістичного спрощення з метою підвищення однозначності викладу та полегшення їх практичного сприйняття. Зокрема, йдеться про терміни «цифрова екосистема інтегрованих підприємницьких структур» (с. 177), «екосистемний цифровий функціонал ІПС» (с. 179). З тексту роботи не завжди достатньо чітко впливає змістове розмежування між цими поняттями, що ускладнює їх однозначну інтерпретацію як взаємопов'язаних, але різнорівневих категорій дослідження.

3. До науково значущих результатів дисертації належать положення щодо функціональної пріоритетності маркетингу у цифровій моделі управління розвитком інтегрованої підприємницької структури. Це вписується в логіку ціннісно-орієнтованого управління та екосистемної цифровізації. Разом з тим окремі положення цього блоку, викладені в п.1.3 (табл.1.9 с.80) та 3.1(таблиця 3.1 с.175) мають дискусійний характер, зокрема, щодо співвідношення маркетингової, логістичної та стратегічної складових у різних типах інтегрованих підприємницьких структур.

4. У п.3.3 дисертації автор переконливо демонструє динамічну природу цифрової трансформації інтегрованих підприємницьких структур та її вплив на еволюцію джерел конкурентних переваг. Позитивним є те, що автор пов'язує цифровізацію не лише з поточними змінами в бізнес-процесах, а й із довгостроковою логікою розвитку таких структур. Це надає дослідженню стратегічної глибини згідно представленого прогнозу до 2030 року (тал. 2.10 с.123). Разом з тим часовий аспект реалізації результатів цифровізації міг би бути окреслений ще більш виразно, зокрема в частині розмежування короткострокових ефектів (підвищення прозорості процесів, швидкості обміну інформацією, оперативності контролю), середньострокових результатів (посилення координації учасників ІПС, оптимізація ланцюгів постачання, зростання ефективності використання ресурсів) та довгострокових наслідків (формування клієнтської цінності, зміна архітектури управління, підвищення стійкості та масштабованості розвитку). Це дозволило б точніше відобразити послідовність накопичення ефектів від упровадження цифрового функціоналу.

5. Практична цінність сформульованих у дисертації рекомендацій є очевидною, оскільки вони спираються не лише на теоретичні узагальнення, а й на аналіз реальних управлінських ситуацій та прикладів діяльності підприємств. Це суттєво посилює прикладне значення дослідження та робить його результати корисними для використання в практиці управління розвитком ІПС. Важливо те, що автор пропонує не абстрактні рекомендації, а такі, що можуть бути адаптовані до реальних цифрових і організаційних трансформацій. Разом з тим частина запропонованих рекомендацій, особливо тих, що стосуються побудови повноцінної цифрової екосистеми, інтеграції аналітичних платформ, розвитку цифрових сервісів і розширеного моніторингу результативності, потребує подальшої адаптації до підприємств різного масштабу, насамперед до малих учасників ІПС, можливості яких щодо цифрових інвестицій і кадрового забезпечення є більш обмеженими. Водночас у ній можна було б дещо чіткіше показати, які саме запропоновані положення мають універсальний характер, а які більшою мірою стосуються торговельно-логістичних мереж, що були основною базою дослідження.

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 на тему «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур» виконана на високому науково-теоретичному рівні. Робота написана у науковому стилі, матеріал викладено послідовно й логічно, висновки є належно обґрунтованими та підтверджуються результатами проведених досліджень, аналітичних узагальнень і практичної апробації. Представлена дисертація є завершеною, самостійно виконаною авторською науковою працею, присвяченою вирішенню актуального наукового і практичного завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування та реалізації функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Дисертаційна робота відповідає спеціальності 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» та галузі знань 07 «Управління та адміністрування». За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та 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 № 44 від 12 січня 2022 року (із змінами). Зазначене дає підстави для висновку, що Наскальний Сергій Олександрович, автор дисертації на тему «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професора кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

Подільського державного університету
Міністерства освіти і науки України

Катерина ВОЛОЩУК

Підпис д.е.н., проф. Волощук К.Б. засвідчую:

Учений секретар



О. Кобернюк