

## **ВИСНОВОК**

**про наукову новизну, теоретичне й практичне значення  
результатів дисертації на тему  
«ФУНКЦІОНАЛ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ  
ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР»**  
здобувача наукового ступеня доктора філософії  
Наскального Сергія Олександровича  
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Публічна презентація та обговорення дисертації відбулося на засіданні кафедри економічної теорії, підприємництва і торгівлі Хмельницького національного університету 11 травня 2026 року, протокол № 12.

В результаті аналізу опрацювання теоретичних та практичних положень дисертаційної роботи, поданих до розгляду наукових публікацій за темою дисертації, результатів виконання здобувачем освітньо-наукової програми, а також за підсумками проведення фахового семінару визначено наступне.

**Актуальність теми дослідження.** Здобувач переконливо обґрунтовує важливість та нагальність наукового опрацювання питань, що є предметом його дослідження, висвітлюючи зв'язок теми дисертації із сучасними дослідженнями у відповідній галузі знань шляхом критичного аналізу з визначенням сутності наукового завдання. Зокрема, здобувач звертає увагу на таке.

Сучасний етап української економіки характеризується поглибленням структурних трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, наслідками воєнних дій, посиленням конкурентного тиску на внутрішні ринки та необхідністю інтеграції у європейський економічний простір. За умов обмеженості ресурсів, фрагментованості підприємницького середовища та високого рівня невизначеності особливої актуальності набуває пошук ефективних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Однією з таких форм є інтегровані підприємницькі структури, які забезпечують координацію діяльності учасників, концентрацію ресурсів та оптимізацію їх структури, зниження трансакційних витрат та формування стійких ланцюгів створення доданої вартості.

Водночас ефективність функціонування та розвитку інтегрованих підприємницьких структур значною мірою залежить від якості управління, здатності координувати взаємодію учасників, узгоджувати їхні інтереси та забезпечувати прозорість управлінських рішень, що важливо для зміцнення динамічної стійкості інтегрованих форм ведення бізнесу. У цьому контексті особливої ваги набуває цифровізація, яка трансформує традиційні підходи до роботи з ринком – цифрові технології змінюють механізми збору, обробки та

використання інформації, створюють нові можливості для інтеграції бізнес-процесів, підвищують оперативність та обґрунтованість управлінських рішень, перетворюючись на ключовий ресурс розвитку. Важливість цих питань для сучасного підприємницького сектору, який працює в умовах економічної невизначеності й трансформації ринків безумовна, що підтверджує актуальність теми дисертаційної роботи

**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.

Сукупність представлених у дисертації теоретико-методичних положень та результатів дає підстави стверджувати, що її виконання є важливою складовою науково-дослідних робіт університету.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в узагальненні науково-теоретичних основ і обґрунтуванні науково-методичних та прикладних рекомендацій щодо реалізації функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

*удосконалено:*

– типологізацію напрямів інтеграції підприємницьких структур залежно від механізмів формування ними конкурентних переваг; на відміну від інших вона додатково включає чотири актуальні інтеграційні орієнтири: інноваційно орієнтований, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований та інституційно-захисний. Це дало змогу сформулювати авторське визначення сучасної інтегрованої підприємницької структури – як організаційно оформленого об'єднання підприємницьких суб'єктів, що функціонує на засадах стратегічної взаємодії, характеризується інноваційною орієнтованістю, здатністю до об'єднання та оптимізації ресурсів, ринковою гнучкістю та інституційною захищеністю і створюється з метою зростання конкурентоспроможності та спільної реалізації економічних інтересів учасників;

– 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;

– пріоритети цілевизначення при плануванні аналізу діяльності і динаміки розвитку підприємницьких структур в Україні; на відміну від існуючих підходів в процесі аналізу пріоритетність надавалась виявленню тих сфер економічної діяльності, в яких сукупний результат міг би покращитися за наявності інтегрованих підприємницьких структур з вищою доданою вартістю кінцевого продукту; це слугувало основою для систематизації переваг, які отримують інтегровані підприємницькі структури від цифровізації та підтвердженням того, що цифрова трансформація управлінських, виробничих та логістичних процесів має здійснюватися в бік підвищення їх транспарентності, комплементарності та гнучкості, що позитивно впливає на здатність підприємницьких структур підтримувати і нарощувати конкурентоспроможність;

– 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;

*набули 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;

– наукова інтерпретація еволюції торговельних мереж шляхом обґрунтування економічної логіки їх розвитку, яка відображає послідовне зміщення джерел конкурентної переваги від ефекту масштабу до ефективності управління ланцюгами постачання, оптимізації використання капіталу, формування клієнтської цінності та прогнозованої (алгоритмічної) ефективності. На відміну від підходів, що розглядають цифровізацію як окремий інструмент модернізації, запропонована модель трактує її як чинник трансформації економічної логіки розвитку інтегрованих структур. Це дає змогу підприємствам торговельного бізнесу обґрунтовувати доцільність зміни архітектури інтеграції та формувати пріоритети цифрових інвестицій з урахуванням очікуваного економічного ефекту (зростання оборотності, оптимізація витрат, підвищення рентабельності та клієнтської цінності);

– науково-методичний підхід до побудови платформного функціоналу цифровізації інтегрованих підприємницьких структур на основі ідентифікації ключових функціональних зон управління їх розвитком; на відміну від інших, їх значущість запропоновано розглядати співвідносно внеску у створення споживчих цінностей учасниками інтеграційного утворення (з урахуванням його галузевого контексту); це дало змогу виділити відмінності у ключових точках створення цінності для вертикально та горизонтально інтегрованих бізнес-структур, сформулювати вимоги до побудови платформного ядра цифрової екосистеми і на прикладі горизонтально інтегрованих торговельної і логістичної мережі розробити структурно-функціональну модель їх цифрових екосистем, пов'язуючи ключові управлінські функції з конкретними цифровими можливостями та метриками результативності – це переводить цифровізацію на рівень керованої екосистемної стратегії з чітко визначеними правилами її реалізації;

– 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 та практичне значення отриманих 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.

**Використання результатів роботи.** 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 «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 при викладанні дисциплін «Менеджмент гетерогенних організацій» та «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур» (довідка про впровадження № 116/19 від 31.03.2026 р.).

**Особиста участь здобувача в отриманні викладених у дисертації наукових результатів.** Дисертаційна робота Сергія Наскального є самостійно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання щодо формування і реалізації функціоналу цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур в умовах глобальних суспільних і економічних трансформацій. Основні положення дисертаційної роботи, її висновки і рекомендації обґрунтовано і розроблено особисто автором. З наукових праць, що виконані у співавторстві, в дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі економічної теорії, підприємництва і торгівлі Хмельницького національного університету, науковий керівник доктор економічних наук, професор Стадник Валентина Василівна.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки дисертації на наявність академічного плагіату, встановлено, що дисертаційна робота Наскального Сергія Олександровича є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дисертаційна робота характеризується єдністю змісту та відповідає вимогам щодо її оформлення. Одержані результати є достовірними та обґрунтованими, що зумовлено використанням дисертантом сучасних методів досліджень, опрацюванням значної кількості наукових праць за обраним напрямом, аналізуванням великого масиву офіційних статистичних даних. Стиль викладення в дисертації матеріалів дослідження є науковим і забезпечує доступність їх сприйняття. Дисертація відповідає обраній темі, розкриває її та підтверджує, що автором вирішено поставлені у роботі завдання.

**Перелік публікацій за темою дисертації.** Аналіз наукових публікацій, повноти опублікованих результатів дисертації та особистого внеску здобувача, засвідчив, що результати дослідження, які викладені у дисертаційній роботі, повною мірою відображають основні положення та висновки роботи, доповідались та обговорювались на науково-практичних конференціях. 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.

**Список публікацій здобувача за темою дисертації:**

**Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

1. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 308. № 4. С. 68-75. **Індексується і реферується в базах даних:** *Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського*. (1,0 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні змісту та напрямів розвитку мультикомпонентного функціоналу «діджиталізація» в процесах формування підприємницького середовища – 0,3 умов. друк. арк.).

2. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С.103-115 **Індексується і реферується в базах даних:** *Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського*. (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі структури підприємницького сектору економіки України за кількістю учасників та результатів їх діяльності у передвоєнний період – 0,32 умов. друк. арк.).

3. Стадник В., Йохна В., Наскальний С., Челій Т. Формування інтегрованої системи інформаційного забезпечення менеджменту інноваційно-

орієнтованих підприємств на засадах маркетинг-менеджменту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 338. № 1. С. 395-401. **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.** (0,88 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі та систематизації переваг і недоліків науково-методичних підходів до інформаційного забезпечення управлінської діяльності та визначенні вимог до побудови системи інформаційного забезпечення діяльності інноваційно-орієнтованого промислового підприємства – 0,38 умов. друк. арк.).

4. Наскальний С., Стадник В., Розвиток ІТ-сектора в Україні як продуцента засобів і технологій цифровізації підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 159–167. **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.** (0,9 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні здатності вітчизняного ІТ-сектору розробляти продукти для ефективної цифровізації підприємницьких структур із врахуванням сучасних управлінських практик – 0,8 умов. друк. арк.).

5. Стадник В. В., Любка В. С., Наскальний С. О. Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 106-111. **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus** (0,86 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі інноваційних тенденцій у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та визначенні можливості інформаційних технологій підвищувати ефективність бізнес-процесів інтегрованих бізнес-структур – 0,42 умов. друк. арк.).

6. Наскальний С., Стадник В. Науково-методичні підходи до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 247–256. **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.** (1,23 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі наукових підходів до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку підприємницьких структур з виділенням тих, що враховують можливості інноваційних цифрових технологій для зростання конкурентоспроможності бізнесу – 0,83 умов. друк. арк.).

7. Стадник В.В., Наскальний С.О. Цифровізація бізнесу: погляд з позицій екосистемності, конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index**

(*ESJI*), *OUCI*, *Web of Science (Research Commons)*). (1,0 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у обґрунтуванні науково-методичних основ побудови цифрової екосистеми бізнесу в контексті конкурентоспроможності та інтеграційного розвитку підприємницьких структур – 0, 85 умов. друк. арк.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Стадник В., Наскальний С. ІТ-сектор та діджиталізація підприємницького середовища в Україні: точки дотику – інновації // *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С.59-61 (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі розвитку ІТ-сектора в Україні та впливу війни на його динаміку – 0,1 умов. друк. арк.).

9. Yokhna, V., Naskalny, S., & Stadnyk, V. Digitization as a factor in the development of integration processes in the entrepreneurial sector of the national economy. *Challenges in Science of Nowadays: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference. Scientific Collection «InterConf»*. 2023. Т. 181. Рр. 63–71. (0,46 умов. друк. арк. - особистий внесок автора полягає у аналізі динаміки розвитку ІТ-сектора в Україні та впливу цифрових технологій на діяльність підприємств інших галузей з виділенням їх функціональних завдань – 0,2 умов. друк. арк.)

10. Йохна В.М., Наскальний С., Стадник В.В. Інформаційна складова сервісного забезпечення інтеграційних процесів в підприємницькому середовищі // *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*. Матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 26 березня 2024). Полтава: ПУАТ, 2024. С. 152-156. (0,25 умов. друк. арк. – особистий внесок автора полягає у визначенні функціональних завдань інформаційного сервісу і систематизації та цілезначенні мотиваційних чинників підприємців до інтеграції – 0,15 умов. друк. арк.).

11. Stadnyk V., Naskalny S.. Digitalization in increase of performance of implementation of business development projects // *Сучасні технології менеджменту*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18-20 жовтня 2024 р.). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. – С.247-249. (0,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі впливу цифровізації на реалізацію проектів розвитку в Україні – 0, 10 умов. друк. арк.).

12. Стадник В., Наскальний С. Інтеграційні структури бізнесу у формуванні конкурентоспроможності регіонів // *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда

Юзькова, 2025. Ч. II. – С.273-276. (0,25 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні наукових поглядів на роль інтеграційних утворень у формуванні конкурентоспроможності економічних систем та визначенні стратегічних цілей інтеграції бізнесу – 0, 18 умов. друк. арк.).

**ВВАЖАТИ,**

що дисертаційна робота Наскального Сергія Володимировича «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю 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», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, та відповідає напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми Хмельницького національного університету зі спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**РЕКОМЕНДУВАТИ:**

дисертаційну роботу «Функціонал цифровізації в управлінні розвитком інтегрованих підприємницьких структур», подану Наскальним Сергієм Олександровичем на здобуття ступеня доктора філософії, до захисту

Головуюча публічної презентації,  
гарант освітньо-наукової програми  
076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність», професор кафедри економічної  
теорії, підприємництва і торгівлі  
Хмельницького національного університету,  
доктор економічних наук, професор

Ольга ГОНЧАР

