

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента,

Власюк Тетяни Миколаївни на дисертаційну роботу

КАСУМОВА ТЕЙМУРА АНАТОЛІЙОВИЧА

на тему «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку

бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів»

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

1. Актуальність теми дисертації

У сучасних умовах функціонування підприємства змушені адаптуватися до нових економічних, інституційних та регуляторних вимог, пов'язаних із входженням України до єдиного економічного простору Європейського Союзу, що потребує перегляду традиційних підходів до забезпечення їх довгострокового розвитку. Євроінтеграційні процеси відкривають нові можливості для виходу українських підприємств на міжнародні ринки, залучення інвестицій, участі у глобальних ланцюгах створення доданої вартості та впровадження сучасних стандартів управління. Водночас вони супроводжуються підвищенням вимог до конкурентоспроможності, інноваційності, організаційної гнучкості та здатності бізнесу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набуває формування механізмів, які забезпечують поєднання процесів диверсифікації діяльності підприємств із розвитком інтеграційних зв'язків між економічними суб'єктами, створюючи передумови для підвищення їх економічної стійкості та адаптивності.

Проблематика диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу є однією з актуальних у сучасній економічній науці, оскільки саме диверсифікація дозволяє мінімізувати підприємницькі ризики, розширити джерела формування доходів і забезпечити стійкість функціонування підприємств, тоді як

інтеграційні процеси сприяють концентрації ресурсів, розвитку партнерських відносин, підвищенню ефективності використання виробничого потенціалу та формуванню синергетичних ефектів. Водночас питання комплексного поєднання цих двох напрямів розвитку з урахуванням сучасних євроінтеграційних трансформацій залишаються недостатньо дослідженими як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

З огляду на вищезазначене, наукове дослідження Касумова Теймура Анатолійовича на тему «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів» є актуальним, має важливе наукове і практичне значення для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, їх адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу та забезпечення сталого економічного розвитку.

Мету дисертаційної роботи досягнуто. В роботі розвинуто теоретико-методологічних і науково-методичні засади формування механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу й обґрунтування прикладних інструментів його реалізації в умовах євроінтеграційних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємств України.

Значимість проведеного дослідження підтверджується його зв'язком із науково-дослідною роботою, що виконується за участю дисертанта на кафедрі менеджменту, а саме: «Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур» (номер державної реєстрації 0125U0018881, 2025-2026 рр.), «Методологічні засади управління кластерним розвитком в умовах війни» (номер державної реєстрації 0123U101031, 2023-2026 рр.), «Формування державних пріоритетів розвитку підприємництва в умовах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0123U101032, 2023-2026 рр.).

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність

На підставі ознайомлення з дисертаційною роботою Касумова Т. А.. можна зробити висновки, що дослідження є цілісною, логічно структурованою, завершеною працею.

Ступінь обґрунтованості та достовірності отриманих у роботі результатів підтверджується власними теоретичними та практичними дослідженнями.

Обґрунтованість наукових результатів, висновків та рекомендацій забезпечується використанням загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, фундаментальних положень сучасної економічної теорії, сукупності наукових підходів, що зумовлені метою та завданням дисертації.

Висновки є узагальненням досліджень та основою формування практичних рекомендацій. Наукові положення та отримані наукові результати, що викладені у дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими. Дисертація має логічну структурну побудову, її зміст розкриває тему наукового дослідження, характеризується послідовністю викладення матеріалу, аргументованістю та чіткістю висновків.

3. Наукова новизна результатів дослідження

На підставі аналізу поданої до захисту дисертації, опублікованих наукових статей та праць апробаційного характеру можна стверджувати, що дослідження включає в себе низку наукових положень, висновків і рекомендацій, які вирізняються новизною та практичною значущістю, а саме:

розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств на основі авторського індексу DI, який поєднує диверсифікаційний блок - широту продуктового або сервісного портфеля, динаміку його зміни і перехід до напрямів із вищою доданою вартістю та інтеграційний блок, що охоплює експортну орієнтацію, включеність у ланцюги створення вартості і наявність інтеграційних механізмів;

запропоновано типологізацію українських підприємств за рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку на основі значень інтегрального індексу DI, що дозволило виокремити групи підприємств із низьким, середнім, високим і дуже високим рівнем розвитку і пов'язати кожну групу з відповідною стратегічною моделлю;

удосконалено визначення поняття «диверсифікація», що усуває звужене трактування її виключно як продуктового чи ринкового розширення. На відміну від поширених підходів, авторське визначення репрезентує диверсифікацію як багатовимірну управлінську категорію, яка поєднує стратегічний вимір (системну трансформацію архітектури бізнесу з метою підвищення довгострокової стійкості та адаптивності) і тактичний вимір (інструмент розподілу ризиків через формування збалансованого портфеля напрямів діяльності);

дорожня карта експортної адаптації українських підприємств терміном до 2030 р. як прикладний інструмент управління виходом на ринки ЄС, у якому процес експортної адаптації був розкладений на п'ять послідовних етапів із фіксацією для кожного етапу конкретних дій і інструментів, очікуваних результатів через ключові показники ефективності, типових ризиків реалізації;

модель оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій, у якій кожен управлінський захід розглядається як фактор впливу на конкретні компоненти індексу DI. На цій основі сформовано зв'язок «захід - компонент DI - очікуваний ефект», що дозволяє оцінювати результативність рекомендацій через зміну параметрів диверсифікаційного та інтеграційного розвитку підприємств;

багаторівнева інституційно-інструментальна матриця ризиків і можливостей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств, яка системно поєднує стратегії, механізми та інструменти на мікро-, мезо- та макрорівнях управління й дозволяє узгоджено оцінювати їх вплив у горизонті до 2030 року. На відміну від наявних підходів, що переважно зосереджуються на окремих рівнях або інструментах підтримки, запропонована матриця

забезпечує цілісне бачення асиметрій і точок узгодження між підприємствами, кластерами та державною політикою, фіксуючи не лише потенційні вигоди, а і ризики реалізації відповідних стратегій;

набули подальшого розвитку систематизація теоретичних підходів до співвідношення диверсифікації та інтеграції шляхом поєднання ресурсної теорії, теорії трансакційних витрат, еволюційної теорії фірми, концепції синергії та організаційної амбідекстерності в єдину логіку пояснення стратегічної поведінки підприємств та підхід до аналізу інтеграційної активності українського бізнесу, який доповнено авторською періодизацією розвитку M&A і більш ширшим трактуванням інтеграції як сукупності капітальних, контрактних, мережових, кластерних і ланцюгових форм взаємодії.

Зазначені здобутки мають як теоретичну новизну, так і практичну значущість для диверсифікаційно-інтеграційного розвитку бізнесу.

4. Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження.

Основні теоретичні положення дисертації, висновки та пропозиції розкриті у наукових працях автора. Зокрема, основний зміст і результати дисертації викладені у 19 наукових працях (13 – одноосібні, 6 – у співавторстві), з них: 1 стаття особиста і 1 стаття у співавторстві в наукометричних базах Scopus, Web of science), 12 праць у наукових фахових виданнях України категорії Б; 5 праць апробаційного характеру, що опубліковані в збірниках матеріалів всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій.

Публікації здобувача відповідають вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами).

Основні результати дослідження доповідалися та отримали схвалення на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних та наукових конференціях:

III Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (м. Київ, 2022 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (м. Київ, 2022 р.), IV Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (м. Київ, 2023 р.), V Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 2024 р.), VI Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 2025 р.).

5. Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, представлені в роботі, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використовуються лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи дисертанта, про що вказано в переліку наукових праць.

Значущість проведеного дослідження підтверджується його зв'язком з науково-дослідною роботою кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну:

«Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур» (номер державної реєстрації 0125U0018881, 2025-2026 рр.);

«Методологічні засади управління кластерним розвитком в умовах війни» (номер державної реєстрації 0123U101031, 2023-2026 рр.);

«Формування державних пріоритетів розвитку підприємництва в умовах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0123U101032, 2023-2026 рр.).

Науково-практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що розроблені в дисертації положення, моделі, механізми та аналітичні підходи доведено до рівня прикладних інструментів, придатних для використання у діяльності українських підприємств, органів державного управління, регіональних інституцій підтримки бізнесу і професійних об'єднань у процесі формування стратегій диверсифіковано-інтеграційного розвитку в умовах євроінтеграції.

Результати дослідження впроваджено у діяльність організацій та підприємств України. Зокрема, практичне значення для діяльності Адвокатської фірми «СТОЛИЧНИЙ АДВОКАТ» отримали підходи до визначення перспективних напрямів розвитку, управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої бізнес-моделі в умовах трансформації економічного середовища (довідка від 01.05.2026 № 115); багаторівнева інституційно-інструментальна матриця ризиків і можливостей диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств до 2030 року – використана при управлінні проектними ризиками та стратегічному плануванні діяльності КОНСОРЦІУМ «БУДІВЕЛЬНА ГРУПА «ВETERАНИ УКРАЇНИ» (довідка від 22.04.2026 № 180); профільні карти ринкової адаптації продукції і про впровадження результатів дисертаційного дослідження, маркетингових стратегій у країнах ЄС – при плануванні зовнішньоекономічної діяльності та просуванні товарів на ринки Європейського Союзу, а також механізм оцінювання диверсифікаційних та інтеграційних процесів на основі індексу DI – при аналізі ефективності діяльності ТОВ «КАРПЕТА КИЇВ» та визначенні пріоритетних напрямів розвитку (довідка від 01.05.2026 № 2015; рекомендації щодо інституційного механізму виходу підприємств на ринки ЄС, зокрема використання механізмів транскордонної кооперації та партнерських мереж – знайшли практичне значення при реалізації зовнішньоекономічних проектів ТОВ «ЮНІЛЮКС ТРЕЙД» (довідка від 01.05.2026 № 01/05).

Окремі положення дисертаційної роботи використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну при

підготовці матеріалів з навчальних дисциплін «Основи підприємництва» та «Підприємницька діяльність» для освітньо-професійної програми «Підприємництво та комерційна діяльність» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» (Довідка від 24.06.2026 № 03-74/1261).

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Аналіз змісту дисертації Касумова Т. А. на тему «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів», засвідчив, що автор успішно вирішив поставлені завдання, мета дослідження – досягнута.

Робота виконана державною мовою.

Дисертація оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40.

7. Відповідність (наявність) порушення академічної доброчесності

Ознайомлення з дисертацією та науковими працями Касумова Т. А., у яких представлені основні наукові результати, підтверджує, що автор дотримується принципів та норм академічної доброчесності.

У дисертації посилання на відповідні джерела є коректними (щодо використання тверджень, розробок, відомостей, статистичних даних тощо). Дисертаційна робота є самостійно виконаним кваліфікаційним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, що викладені у дисертації та винесені на захист, отримані особисто автором.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Касумова Т. А., слід зазначити, що мають місце зауваження і побажання, а окремі висновки автора є дискусійними.

1. Назва дисертаційної роботи акцентує увагу на розробленні механізму формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів. Проте за результатами аналізу змісту дисертації не простежується побудови цілісного авторського механізму як взаємопов'язаної системи, що включала б визначення його структурних елементів, суб'єктів та об'єктів управління, принципів, функцій, інструментів, важелів, інформаційного забезпечення, етапів реалізації та контурів зворотного зв'язку. У роботі наведено окремі теоретико-методичні положення, моделі та практичні рекомендації, однак вони не інтегровані у єдину концептуальну конструкцію механізму, заявленого в назві дисертації.

2. У підрозділі 1.4, стор. 65–73 досліджуючи вплив євроінтеграційних процесів на розвиток бізнесу, автор характеризує регуляторні, екологічні та інституційні вимоги Європейського Союзу. Проте недостатньо розкрито диференційований вплив євроінтеграції на підприємства різного масштабу (мікро-, малі, середні та великі підприємства), адже їх адаптаційні можливості, ресурсне забезпечення та бар'єри інтеграції суттєво відрізняються. Більш детальне висвітлення цього аспекту підвищило б практичну цінність сформульованих висновків.

3. В підрозділі 2.4, стор. 116–123, здійснюючи порівняльний аналіз досвіду країн Європейського Союзу, автор обґрунтовано звертається до практики Польщі, Чехії та Хорватії, Східної Німеччини, Італії, Нідерландів, Франції та Ізраїля. Проте доцільно було б розширити географію порівняльного аналізу, включивши досвід країн Балтії, які також пройшли шлях швидкої інтеграції до єдиного європейського ринку та мають подібні до України структурні особливості економіки.

4. В підрозділі 3.1, стор. 135–138 здійснюючи типологізацію підприємств за рівнем інтегрального індексу DI, автор виділяє чотири групи підприємств. Проте у роботі недостатньо аргументовано вибір граничних значень, які визначають належність підприємств до відповідних груп. Доцільним було б

підтвердити встановлені межі за допомогою методів кластерного аналізу або інших статистичних процедур.

5. В табл. 3.1, стор. 129 наведена система вихідних показників для оцінки диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств (показники D3, I1-I3), в табл. 3.12, стор. 174 наведені розрахунки автора з визначенням коефіцієнтів впливу заходів на компоненти індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 0 до 1 бала, проте автором не наведено інформації щодо складу експертів, що залучалися до такої оцінки, принципів їх відбору та кількості залучених фахівців. Також не визначено коефіцієнт конкордації, який є одним із ключових показників узгодженості експертних оцінок. За відсутності перевірки узгодженості експертних суджень складно оцінити ступінь надійності та репрезентативності отриманих результатів, що певною мірою впливає на достовірність проведеної експертної оцінки.

Проте ці зауваження не знижують цінності дослідження, а можуть бути корисними для поглиблення наукової дискусії, уточнення методичного апарату та підвищення прикладної значущості запропонованих автором підходів.

9. Загальні висновки щодо дисертаційної роботи

За змістом, теоретичним рівнем і практичною спрямованістю дисертаційна робота Касумова Теймура Анатолійовича на тему «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано науково-обґрунтовані результати, що містять теоретичні, науково-методичні і прикладні засади формування механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Зміст дисертаційної роботи, одержані наукові положення та висновки відповідають спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Робота відповідає вимогам «Порядку підготовки здобувачів вищої

освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» від 23.03.2016 р. № 261 (зі змінами) та пп. 6-9 постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами), а її автор Касумов Теймур Анатолійович заслуговує на присвоєння йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Рецензент:

**кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки та управління
Київського національного університету
технологій та дизайну**



Тетяна ВЛАСЮК



Підпис Т. Власюк
засвідчую
Зав. КАНЦ АВР