

ВІДГУК
офіційного опонента,
доктора економічних наук, професора
Красної Ірини Вікторівни

на дисертаційну роботу Касумова Теймура Анатолійовича
«Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з
урахуванням євроінтеграційних процесів»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Актуальність теми дисертації

Актуальність дисертаційної роботи Касумова Теймура Анатолійовича визначається потребою українського бізнесу формувати стійкі моделі розвитку в умовах воєнних шоків, руйнування виробничих і логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту та прискореної адаптації до правил європейського ринку. За таких обставин життєздатність підприємств залежить не лише від наявних ресурсів або галузевої спеціалізації, а й від здатності перебудовувати продуктовий портфель, географію збуту, організаційну структуру та систему партнерських зв'язків.

Євроінтеграційні процеси одночасно розширюють можливості виходу українських підприємств на ринок Європейського Союзу та підвищують вимоги до якості продукції, сертифікації, екологічної відповідальності, корпоративного управління й прозорості діяльності. Це посилює значення диверсифікації не лише як способу розподілу ризиків, а як інструменту структурної адаптації бізнесу. Водночас результативність диверсифікації дедалі більше визначається інтеграцією підприємств у партнерські мережі, кластери, міжнародні програми й ланцюги створення вартості.

Автор обґрунтовано виходить із того, що диверсифікація та інтеграція мають розглядатися як взаємодоповнювальні складові стратегічного розвитку. Така постановка проблеми є науково виправданою, оскільки ізольоване розширення продуктового портфеля не гарантує підвищення конкурентоспроможності без доступу до нових ринків, технологій і коопераційних зв'язків, тоді як інтеграція без внутрішньої трансформації бізнес-моделі може посилити залежність підприємства від окремих партнерів або сегментів.

Наукове завдання дисертації полягає у формуванні цілісного механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу, який поєднує теоретичне обґрунтування, кількісне оцінювання, стратегічну типологізацію підприємств, державну та інституційну підтримку й оцінювання очікуваної результативності управлінських заходів. Його розв'язання має теоретичне значення для розвитку положень стратегічного

управління і практичну цінність для українських підприємств у процесі європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Аналіз змісту дисертації засвідчує належний рівень обґрунтованості основних наукових положень, висновків і рекомендацій. Логіка дослідження відповідає поставленій меті. Зокрема, у першому розділі розкрито теоретико-методичні засади диверсифікації та інтеграції. У другому оцінено стан і тенденції диверсифіковано-інтеграційного розвитку українського бізнесу та узагальнено досвід країн ЄС. У третьому розділі розроблено стратегічні моделі, інструменти державної підтримки, інституційні пропозиції та модель оцінювання ефективності рекомендацій.

Методологічну основу роботи становить поєднання системного, структурно-функціонального, процесного, інституційного та економіко-аналітичного підходів. Для емпіричного аналізу застосовано структурно-динамічний, статистичний, порівняльний та індексний методи. Галузеві зміни досліджено за допомогою індексу Герфіндаля–Гіршмана, продуктову диверсифікацію – через порівняння портфелів підприємств у 2021 і 2025 рр., інтеграційні процеси – через аналіз М&А, стратегічних альянсів, кластерів і включеності у міжнародні ланцюги створення вартості.

Важливим результатом аналітичного розділу є розмежування модернізаційної та кризової деконцентрації економіки. Автор аргументовано зазначає, що зниження галузевої концентрації у 2022–2023 рр. не можна автоматично трактувати як позитивну диверсифікацію, оскільки воно значною мірою було наслідком ослаблення традиційного виробничого ядра. Мікрорівневий аналіз дав підстави виокремити три логіки диверсифікації українських підприємств: розширення номенклатури, поглиблення переробки та зміну географії й архітектури збуту (с. 73–82, 124–125).

Прикладний блок ґрунтується на інтегральному індексі диверсифіковано-інтеграційного розвитку DI, який поєднує три показники диверсифікації та три показники інтеграції. Індекс апробовано на десяти підприємствах металургійного, аграрного та інформаційно-технологічного секторів, проведено їх типологізацію, визначено стратегічні моделі й сформовано диференційовані пакети управлінських і державних заходів (с. 126–147).

Для оцінювання потенційної ефективності рекомендацій розроблено модель зв'язку «захід – компонент DI – очікуваний ефект». У ній управлінські інтервенції переведено у систему коефіцієнтів впливу, а прогнозні значення компонентів індексу визначено за нелінійною функцією насичення. Така побудова забезпечує внутрішню узгодженість між діагностикою підприємства, вибором інструментів і прогнозованою зміною його позиції (с. 171–180; додаток Г, с. 218–220).

Інформаційну базу дослідження утворюють офіційні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Європейської комісії, Eurostat, OECD, UNIDO, Світового банку, матеріали міжнародних організацій і консалтингових компаній, корпоративна звітність та наукові праці українських і зарубіжних учених. Поєднання різних джерел підтримує достовірність висновків і дозволяє співвіднести макроекономічні тенденції з реальними стратегіями підприємств (с. 26).

Новизна результатів дослідження

У дисертаційній роботі Касумова Теймура Анатолійовича одержано наукові результати, які розвивають теоретико-методичні засади диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу та доводять їх до рівня кількісних, стратегічних й інституційних інструментів. Найбільш вагомими є такі положення.

уперше:

- розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств на основі індексу DI, що поєднує широту та динаміку продуктового або сервісного портфеля, перехід до сегментів із вищою доданою вартістю, експортну орієнтацію, включеність у ланцюги створення вартості й наявність інтеграційних механізмів. Запропонована система переводить комплексне явище у вимірювану площину та формує основу для порівняльної діагностики підприємств (с. 27, 126–135);

- запропоновано типологізацію українських підприємств за рівнем індексу DI з виокремленням низького, середнього, високого і дуже високого рівнів розвитку. Кожну групу пов'язано з відповідною стратегічною моделлю – від адаптації до вимог європейського ринку до поглибленої участі в міжнародних партнерствах, R&D-кооперації та ланцюгах створення вартості (с. 27, 135–138).

удосконалено:

- визначення диверсифікації як багатовимірної управлінської категорії, що поєднує стратегічну трансформацію архітектури бізнесу з тактичним розподілом ризиків через збалансований портфель напрямів діяльності. Такий підхід розширює традиційне продуктове або ринкове трактування диверсифікації (с. 27, 31–40);

- дорожню карту експортної адаптації українських підприємств до 2030 р., у якій визначено етапи, дії, інструменти, ключові показники результативності та ризики виходу на ринки ЄС. Її практична цінність полягає у поєднанні регуляторної відповідності, розвитку компетентностей, диверсифікації каналів збуту й подальшого масштабування експорту (с. 27, 141–143);

- модель оцінювання ефективності рекомендацій через формалізацію зв'язку між управлінськими заходами, окремими компонентами DI та очікуваним результатом. Використання коефіцієнтів інтенсивності й функції насичення відображає неоднакову віддачу від однакових

інструментів для підприємств із різним початковим рівнем розвитку (с. 27–28, 171–180);

– багаторівневу інституційно-інструментальну матрицю ризиків і можливостей, яка узгоджує рішення мікро-, мезо- та макrorівнів і відображає взаємозв'язок корпоративних стратегій, кластерної взаємодії та державної політики в горизонті до 2030 р. (с. 28, 181–187).

набули подальшого розвитку:

– систематизація теоретичних підходів до взаємодії диверсифікації та інтеграції через поєднання ресурсної теорії, теорії трансакційних витрат, еволюційної теорії фірми, концепції синергії й організаційної амбідекстерності в єдину логіку стратегічної поведінки підприємств (с. 28, 53–62);

– підхід до аналізу інтеграційної активності українського бізнесу, доповнений періодизацією ринку М&А у 2014–2025 рр. та розширеним трактуванням інтеграції як сукупності капітальних, контрактних, мережових, кластерних і ланцюгових форм взаємодії (с. 28, 83–98, 125).

В цілому наукові положення дисертації характеризуються внутрішньою узгодженістю, предметною відповідністю спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність та прикладною орієнтацією.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях

Результати дослідження опубліковано автором у 19 наукових працях загальним обсягом 8,6 друк. арк., з яких 12 статей надруковано у фахових виданнях з економіки, 2 – у наукових виданнях, індексованих у міжнародних наукометричних базах даних, у тому числі Scopus та Web of Science, 5 – у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Тематика публікацій охоплює трактування диверсифікації бізнес-процесів, оцінювання її ефективності, європейські ринки, інноваційні бізнес-моделі, маркетинг, брендінг, кластерні партнерства та післявоєнне відновлення. У працях, виконаних у співавторстві, особистий внесок здобувача конкретизовано.

Зміст публікацій відповідає основним положенням дисертації, а апробація результатів на науково-практичних конференціях підтверджує їх обговорення у професійному середовищі. Повнота оприлюднення результатів є достатньою для дисертації на здобуття ступеня доктора філософії.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів дослідження

Теоретичне значення дисертації полягає в розвитку положень стратегічного управління щодо взаємозв'язку диверсифікації та інтеграції бізнесу. Автор розкриває їх не як паралельні або альтернативні стратегії, а як взаємозалежні процеси трансформації продуктової, ринкової, організаційної та партнерської конфігурації підприємства. Такий підхід поглиблює наукове розуміння механізмів забезпечення адаптивності й стійкості бізнесу в умовах євроінтеграційних, кризових і структурних змін.

Практичне значення результатів дослідження визначається можливістю використання інтегрального індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку (DI) для діагностування вихідної позиції підприємства, вибору відповідної стратегічної моделі та формування диференційованого комплексу управлінських заходів. Розроблені автором матриці нормативної відповідності, профільні карти ринкової адаптації продукції та маркетингових стратегій, дорожня карта експортної адаптації, інструменти кластерного розвитку і диференційовані пакети державної підтримки можуть використовуватися підприємствами, регіональними інституціями підтримки бізнесу та органами державного управління (с. 138–170).

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до тематики трьох науково-дослідних робіт 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.) та «Формування державних пріоритетів розвитку підприємництва в умовах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0123U101032, 2023–2026 рр.). Особистий внесок здобувача в їх виконання охоплює розроблення індексу DI та стратегічних моделей розвитку підприємств, удосконалення інституційних механізмів кластеризації й виходу на ринки Європейського Союзу, а також обґрунтування засад диференційованої державної підтримки підприємств залежно від рівня їх диверсифіковано-інтеграційного розвитку.

Практичну цінність результатів підтверджено їх упровадженням у діяльність підприємств та організацій. У діяльності Адвокатської фірми «СТОЛИЧНИЙ АДВОКАТ» використано підходи до визначення перспективних напрямів розвитку, управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої бізнес-моделі (довідка № 115 від 01 травня 2026 р.). Багаторівневу інституційно-інструментальну матрицю ризиків і можливостей диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств до 2030 року застосовано під час управління проєктними

ризиками та стратегічного планування діяльності Консорціуму «Будівельна група “Ветерани України”» (довідка № 180 від 22 квітня 2026 р.).

Профільні карти ринкової адаптації продукції та маркетингових стратегій у країнах ЄС, а також механізм оцінювання диверсифікаційних та інтеграційних процесів на основі індексу DI використано ТОВ «КАРПЕТА КИЇВ» під час аналізу ефективності діяльності, планування зовнішньоекономічних операцій і визначення пріоритетних напрямів розвитку (довідка № 2015 від 01 травня 2026 р.). Рекомендації щодо інституційного механізму виходу підприємств на ринки ЄС, зокрема використання транскордонної кооперації та партнерських мереж, застосовано під час реалізації зовнішньоекономічних проєктів ТОВ «ЮНІЛЮКС ТРЕЙД» (довідка № 01/05 від 01 травня 2026 р.).

Окремі положення дисертації впроваджено в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну під час підготовки навчально-методичних матеріалів із дисциплін «Основи підприємництва» та «Підприємницька діяльність». Факти практичного використання результатів дослідження підтверджено відповідними довідками про впровадження.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація Касумова Теймура Анатолійовича є самостійною, завершеною та цілісною кваліфікаційною науковою працею, присвяченою розв’язанню актуального наукового завдання щодо формування механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів. Мета, завдання, об’єкт і предмет дослідження узгоджені між собою, а одержані результати відповідають змісту спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об’єкт, предмет, методи, інформаційну базу, наукову новизну й практичне значення роботи (с. 21–31). Структура розділів відображає перехід від теоретичного осмислення диверсифікації та інтеграції до аналізу української практики, формування індексу DI, розроблення стратегічних моделей, інституційних рекомендацій і сценарного оцінювання результативності.

Дисертаційна робота містить вступ, три розділи, дванадцять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Зазначений у роботі загальний обсяг становить 214 сторінок; наведено 33 таблиці, 14 рисунків і 4 додатки. Список використаних джерел охоплює 186 найменувань і розміщений на 20 сторінках, додатки – на 7 сторінках (с. 31).

Достовірність і практична спрямованість результатів підтримуються використанням офіційних статистичних та корпоративних даних, порівняльним аналізом міжнародного досвіду, розрахунками індексу DI, сценарним моделюванням, деталізованими додатками й документами про

впровадження. Висновки відповідають поставленим завданням та узагальнюють результати, одержані в основних розділах (с. 190–192).

За актуальністю, змістом, логікою дослідження, ступенем обґрунтованості, науковою новизною і практичним значенням дисертаційна робота «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів» відповідає вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії.

Відсутність порушень академічної доброчесності

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи Касумова Т.А. та списком використаних джерел засвідчує дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційна робота містить результати власних досліджень автора. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів супроводжується посиланнями на відповідні джерела. У працях, опублікованих у співавторстві, особистий внесок здобувача конкретизовано у списку публікацій. Запозичені положення й фактичні відомості відмежовано від авторських висновків.

Теоретичні узагальнення, індекс DI, типологізація підприємств, матриці, стратегічні моделі та практичні рекомендації подано як результати авторського дослідження. У спільних публікаціях зазначено особистий внесок здобувача. Під час аналізу роботи не виявлено очевидних ознак академічного плагіату, фабрикації або фальсифікації результатів.

Дискусійні положення та зауваження

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Касумова Т. А. як самостійну й завершену наукову працю, необхідно звернути увагу на окремі дискусійні положення та питання, які потребують додаткового пояснення:

1. У першому розділі ґрунтовно розкрито взаємозв'язок диверсифікації та інтеграції як взаємодоповнювальних складових стратегічного розвитку підприємства (п. 1.3). Водночас цей взаємозв'язок переважно розглядається крізь призму формування синергетичного ефекту. Додаткової конкретизації потребують умови, за яких інтеграція сприяє диверсифікації, а також ситуації, коли посилення інтеграційних зв'язків може обмежувати організаційну гнучкість, підвищувати залежність від партнерів або стримувати входження підприємства в нові сфери діяльності. Формування системи критеріїв вибору оптимального співвідношення диверсифікації та інтеграції залежно від ресурсного потенціалу, управлінської зрілості й ризикового профілю підприємства посилило б практичну визначеність авторської концепції (с. 55–65). При цьому автор в роботі справедливо зазначає, що синергія інтеграції не є універсальною та в окремих випадках може супроводжуватися технологічною інертністю або зниженням інноваційної гнучкості.

2. Особливості розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції розкрито через регуляторні, нормативні та інституційні зміни, які визначають необхідність адаптації українських підприємств до стандартів ЄС. Разом із тим вплив євроінтеграційних вимог представлено переважно на узагальненому рівні. Доцільним було б чіткіше диференціювати характер такого впливу залежно від розміру підприємства, галузевої належності, експортного досвіду та фінансової спроможності здійснювати сертифікацію, технологічне оновлення й перебудову корпоративного управління. Це сприяло б точнішому визначенню меж застосування теоретичних положень до великих підприємств і суб'єктів малого та середнього бізнесу (с. 65–73). Автор обґрунтовано наголошує, що європейська інтеграція створює водночас стимули для розвитку і додаткові ресурсні та нормативні обмеження.

3. У другому розділі заслуговує на позитивну оцінку розмежування якісної структурної диверсифікації та кризової деконцентрації економіки. Автор аргументовано доводить, що зниження індексу Герфіндаля–Гіршмана у 2022–2023 рр. було пов'язане не лише з появою нових секторів, а й із втратою позицій традиційним виробничим ядром. Водночас у роботі поєднано макрорівневий аналіз галузевої концентрації з мікрорівневим оцінюванням продуктових портфелів підприємств, які ґрунтуються на різних одиницях спостереження та методах вимірювання. Додаткове пояснення методичного переходу від структурної диверсифікації економіки до диверсифікації окремих підприємств посилило б узгодженість аналітичного блоку та дозволило чіткіше визначити, які макроекономічні тенденції можуть бути безпосередньо перенесені на рівень суб'єктів господарювання (с. 73–82, 121–125).

4. Порівняльний аналіз продуктової диверсифікації ґрунтується на даних провідних експортоорієнтованих компаній металургійного, аграрного та інформаційно-технологічного секторів. Такий підхід забезпечує міжгалузеве порівняння, однак вибірка переважно охоплює великі підприємства з усталеними експортними позиціями. Окремі характеристики продуктових і сервісних портфелів при цьому визначено за відкритими корпоративними матеріалами та наведено як орієнтовні значення. Розширення вибірки підприємствами середнього й малого бізнесу або чіткіше окреслення обмежень її репрезентативності посилило б обґрунтованість поширення сформульованих висновків на український бізнес загалом (с. 83–98).

5. Розроблений у третьому розділі інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку є цілісним аналітичним інструментом, який поєднує диверсифікаційний та інтеграційний блоки. Водночас окремі його компоненти ґрунтуються на різних способах оцінювання: кількісних показниках, бінарному кодуванні та трирівневому експертному шкалюванні. Через обмеженість уніфікованих відкритих даних експортна орієнтація, включеність у ланцюги створення вартості та наявність інтеграційних механізмів оцінюються за шкалою 0; 0,5; 1. Крім

того, складові індексу визнано рівнозначними, а межі низького, середнього, високого та дуже високого рівнів встановлено на основі отриманого розподілу значень. Проведення аналізу чутливості до альтернативних ваг, шкал і порогових меж, а також залучення кількох експертів до оцінювання якісних компонентів посилює стійкість типологізації підприємств (с. 127–137).

Наведені дискусійні положення та зауваження не применшують наукової цінності дисертації, не ставлять під сумнів достовірність її основних результатів і не впливають загальної позитивної оцінки роботи Касумова Т.А. Вони окреслюють напрями подальшої методичної конкретизації, розширення емпіричної апробації та практичного впровадження запропонованого механізму.

Загальний висновок щодо відповідності дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота Касумова Теймура Анатолійовича «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів» є цілісною, завершеною та самостійною кваліфікаційною науковою працею, у якій здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання щодо поєднання диверсифікації й інтеграції в єдиному механізмі стратегічного розвитку підприємств.

Зміст дисертації відповідає її темі, визначеній меті та завданням. Дослідження має логічну структуру, належну методичну основу та послідовний виклад. Висновки й рекомендації обґрунтовано результатами теоретичного аналізу, оцінювання структурних і корпоративних тенденцій, міжнародних порівнянь, розрахунку індексу DI та сценарного моделювання.

Наукова новизна роботи представлена методикою інтегрального оцінювання, типологізацією підприємств, стратегічними моделями розвитку, дорожньою картою експортної адаптації, моделлю оцінювання результативності заходів і багаторівневою матрицею ризиків та можливостей. Практичні рекомендації доведено до інструментального рівня й апробовано у діяльності підприємств, організацій та в освітньому процесі.

Основні результати належною мірою висвітлено у наукових публікаціях здобувача та апробовано на міжнародних і всеукраїнських конференціях. Дисертацію виконано автором самостійно, використані джерела супроводжуються відповідними посиланнями, очевидних порушень академічної доброчесності не встановлено. Наведені зауваження не мають принципового характеру та не впливають на загальну позитивну оцінку дослідження.

Таким чином, за актуальністю, змістом, ступенем наукової новизни, обґрунтованістю й достовірністю результатів, їх теоретичним і практичним значенням, повнотою представлення у наукових публікаціях та якістю

виконання дисертаційна робота Касумова Теймура Анатолійовича «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів» відповідає спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261, наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», а також 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 року № 44 (зі змінами).

Автор дисертаційної роботи Касумов Теймур Анатолійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи
та страхування Київського національного
економічного університету імені
Вадима Гетьмана



Ірина КРАСНОВА

